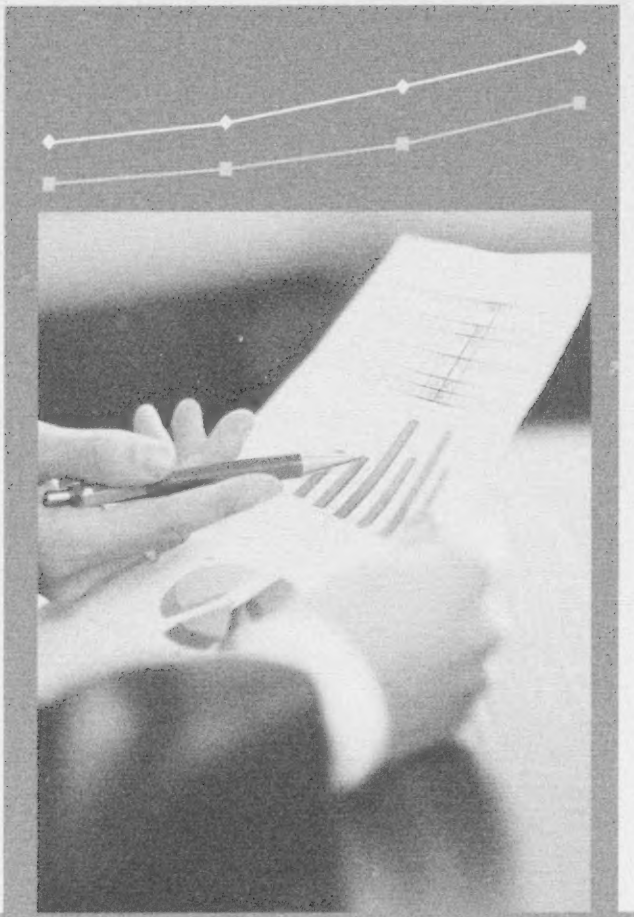


# Rapport du président du Conseil du trésor

et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente
des programmes,
**concernant l'application de la Loi sur l'administration publique**

2012-2014

Québec

# Rapport du président du Conseil du trésor

2012-2014

et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente
des programmes,
**concernant l'application de la Loi sur l'administration publique**

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Pour obtenir un exemplaire du document :

Secrétariat du Conseil du trésor
Direction des communications
5e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
communication@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir une version numérique :
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal — 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-70551-2 (imprimé)
ISBN 978-2-550-70557-4 (en ligne)
ISSN 1911-8031 (imprimé)
ISSN 1911-804X (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec — 2014

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Conformément aux obligations qui me sont dévolues en vertu de l'article 28 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), j'ai le plaisir de vous transmettre le rapport 2012-2014 concernant l'application de cette loi.

La Loi sur l'administration publique instaure un cadre de gestion gouvernementale axé sur l'atteinte des résultats, en accordant la priorité à la qualité des services aux citoyens et en favorisant une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale. Elle affirme également le principe de la transparence envers le citoyen.

Le rapport que je vous remets aujourd'hui fait état des efforts réalisés par les ministères et organismes en vue de connaître leur performance de gestion. Il permet plus précisément d'apprécier la mise en place, par les organisations, d'un cadre de gestion axé sur les résultats et facilite la comparaison des résultats obtenus au cours des trois dernières années, notamment au regard de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.

Cet Indice, établi en 2011-2012, sert de point d'ancrage pour améliorer les saines pratiques de gestion issues de la Loi. En plus de permettre le suivi de l'amélioration de l'Administration gouvernementale, et ce, de façon transparente, il donne aux ministères et organismes la possibilité de se comparer et de prendre exemple sur les organisations qui se démarquent.

Il m'importe d'encourager les ministères et organismes à poursuivre leurs efforts et de mentionner ceux qui se démarquent au regard des dix indicateurs de l'Indice afin de tendre vers une plus grande performance de l'État. Je profite donc de l'occasion pour féliciter les organisations qui ont obtenu des résultats notables et je les invite à poursuivre en ce sens.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente des programmes
et président du Conseil du trésor,

Martin Coiteux
Québec, septembre 2014

Monsieur Martin Coiteux
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et de la Révision permanente des programmes
et président du Conseil du trésor
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

Je vous transmets le douzième rapport portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), comme le prévoit son article 28.

Le bilan des dix premières années d'application de la Loi sur l'administration publique, publié dans le rapport 2011-2012, a permis d'orienter les actions du Secrétariat du Conseil du trésor et des ministères et organismes vers l'amélioration de leurs pratiques de gestion. Pour ce faire, le nouvel Indice d'application de la gestion axée sur les résultats est un levier important d'amélioration en plus de permettre aux citoyens et aux parlementaires d'obtenir une mesure de l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats.

Le rapport 2012-2014 rend compte des résultats obtenus pour les années 2012-2013 et 2013-2014 et il rappelle ceux de l'année 2011-2012. Ce rapport permet donc d'apprécier l'évolution des trois années successives d'utilisation du nouvel Indice. À la lecture des résultats, nous constatons que les organisations se sont bien approprié les concepts et qu'elles se sont efforcées de les intégrer à leur gestion.

Le Secrétariat du Conseil du trésor doit poursuivre avec détermination son mandat visant à favoriser l'implantation de la gestion axée sur les résultats et des mécanismes qui l'appuient, au sein des organisations. De même, le Secrétariat du Conseil du trésor continuera d'assumer son rôle de soutien-conseil auprès des ministères et organismes, tout en leur fournissant des outils facilitant l'application du cadre de gestion.

Parallèlement au travail du Secrétariat, l'engagement et la collaboration des hauts dirigeants et des sous-ministres ainsi que de leurs équipes respectives demeurent une condition de succès.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire,

Yves Ouellet
Québec, septembre 2014

# Avant-propos

Le présent rapport rend compte de la gestion administrative des ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01), du 1er avril 2012 au 31 mars 2014. La dénomination des organisations assujetties est fidèle à la situation au 31 mars 2014, avant les changements apportés au Conseil des ministres le 23 avril de la même année. Les nouvelles dispositions seront perceptibles dans le Rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique 2014-2015.

# Table des matières


Introduction 1
Méthodologie 3
Faits saillants 5
Indice d'application de la gestion axée sur les résultats 7

1. Prestation de services 13
Déclaration de services aux citoyens 17
Attentes, satisfaction et qualité 19
Amélioration des services 25

2. Planification stratégique 27
Démarche d'élaboration 27
Plan d'action organisationnel 33
Outil de suivi 37

3. Reddition de comptes 41

4. Amélioration continue 47
Étalonnage 47
Coût des biens et services 49

5. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion 51

6. Gestion des ressources humaines 53
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre 53
Gestion des savoirs et de l'expertise 55
Gestion du développement du personnel 56
Mobilisation du personnel 60
Climat de travail 62
Attentes et évaluation de la performance des employés 65
Éthique 67

7. Gestion des ressources budgétaires 71
Ressources budgétaires et niveau de l'effectif 71
Assouplissements budgétaires 71
Contrôle budgétaire 72
Niveau de l'effectif 72

8. Fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats 73
Gestion des risques 73
Audit interne 76
Évaluation de programme 80
Conclusion 83

Annexe I 85
Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014 (regroupés par portefeuille ministériel) 85
Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014 87

Annexe II 89
Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique 89

# Graphiques

**Graphique 1**
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes offrant des services directs aux citoyens, accordant des services à des clientèles intermédiaires et ayant mandaté des partenaires en 2013-2014 ____ 14

**Graphique 2**
Proportion des activités que représentent les services directs aux citoyens et les services aux clientèles intermédiaires par type d'organisation en 2013-2014 ____ 15

**Graphique 3**
Proportion des moyens utilisés par les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires pour s'engager à répondre à leurs attentes et s'assurer de leur satisfaction de 2012-2013 à 2013-2014 ____ 16

**Graphique 4**
Proportion des mécanismes utilisés par les organisations visant à s'assurer de la qualité des services rendus par leurs partenaires en 2013-2014 ____ 17

**Graphique 5**
Proportion des organisations ayant suivi ou veillé au respect des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens de 2011-2012 à 2013-2014 __ 18

**Graphique 6**
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la connaissance des attentes de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 20

**Graphique 7**
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la satisfaction relative aux services reçus de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 21

**Graphique 8**
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la qualité des services rendus de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 22

**Graphique 9**
Proportion des organisations qui ont appliqué les différents moyens de mobilisation suivants de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 24

**Graphique 10**
Proportion des organisations ayant mené des projets d'amélioration de leurs services de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 25

**Graphique 11**
Proportion des organisations ayant intégré les éléments suivants dans la démarche d'élaboration de leur planification stratégique de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 28

**Graphique 12**
Proportion des types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques des organisations en vigueur au 31 mars 2014 ____ 29

**Graphique 13**
Proportion des éléments sur lesquels la haute direction a été consultée au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 30

**Graphique 14**
Proportion des éléments sur lesquels les gestionnaires ont été consultés au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 31

**Graphique 15**
Proportion des éléments sur lesquels les employés ont été consultés au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 32

**Graphique 16**
Proportion des ministères disposant d'un plan d'action organisationnel de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 33

**Graphique 17**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un plan d'action organisationnel de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 34

**Graphique 18**
Proportion des éléments sur lesquels la haute direction des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consultée au cours de son élaboration de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 35

**Graphique 19**
Proportion des éléments sur lesquels les gestionnaires des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés au cours de son élaboration de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 35

**Graphique 20**
Proportion des éléments sur lesquels les employés des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés au cours de son élaboration de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 36

**Graphique 21**
Proportion des ministères disposant d'un outil de suivi des résultats de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 37

**Graphique 22**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un outil de suivi des résultats de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 38

**Graphique 23**
Proportion des différents types d'outils de suivi des résultats mis en place dans les organisations en 2013-2014 ____ 38

**Graphique 24**
*Proportion des organisations ayant mis à jour leur outil de suivi des résultats aux fréquences suivantes de 2012-2013 à 2013-2014* ____ 40

**Graphique 25**
Proportion des éléments présents dans les rapports annuels de gestion des organisations de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 42

**Graphique 26**
Proportion des organisations ayant démontré et publié, dans leur rapport annuel de gestion, une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 43

**Graphique 27**
Proportion des organisations en mesure de préciser les ressources humaines (RH) affectées aux orientations de leur plan stratégique de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 44

**Graphique 28**
Proportion des organisations en mesure de préciser les ressources financières (RF) affectées aux orientations de leur plan stratégique de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 44

**Graphique 29**
Proportion des ministères ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 47

**Graphique 30**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 48

**Graphique 31**
Proportion des organisations ayant comparé les éléments suivants de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 48

**Graphique 32**
Proportion des travaux menés par les organisations afin d'établir le coût des biens et services de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 50

**Graphique 33**
Proportion des organisations disposant d'un portrait des emplois requis de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 53

**Graphique 34**
Proportion des organisations ayant les dispositifs suivants en matière de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 54

**Graphique 35**
Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 55

**Graphique 36**
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de gestion des savoirs et de l'expertise de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 56

**Graphique 37**
Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion du développement du personnel de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 57

**Graphique 38**
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de gestion du développement du personnel de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 58

**Graphique 39**
Proportion des ministères ayant exercé les activités suivantes à l'égard du développement de la relève de 2012-2013 à 2013-2014 ___ 59

**Graphique 40**
Proportion des organismes ayant exercé les activités suivantes à l'égard du développement de la relève de 2012-2013 à 2013-2014 ___ 60

**Graphique 41**
Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de mobilisation du personnel de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 61

**Graphique 42**
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de mobilisation du personnel de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 62

**Graphique 43**
Proportion de ministères détenant de l'information relative au climat de travail de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 63

**Graphique 44**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes détenant de l'information relative au climat de travail de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 63

**Graphique 45**
Proportion des organisations ayant utilisé les moyens suivants pour recueillir l'information relative au climat de travail de 2012-2013 à 2013-2014 ___ 64

**Graphique 46**
Proportion des organisations ayant communiqué des attentes et ayant évalué ou apprécié la performance de leur personnel de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 66

**Graphique 47**
Proportion des organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation en matière d'éthique de 2011-2012 à 2013-2014 ___ 67

**Graphique 48**
Proportion des organisations ayant les dispositifs suivants en matière d'éthique de 2012-2013 à 2013-2014 ___ 68

**Graphique 49**
Proportion des organisations ayant offert les activités suivantes de sensibilisation ou de formation en matière d'éthique de 2012-2013 à 2013-2014 ___ 69

**Graphique 50**
Proportion des organisations ayant mené des activités de gestion des risques de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 74

**Graphique 51**
Proportion des organisations ayant mené des travaux dans les différents champs d'activité de gestion des risques de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 75

**Graphique 52**
Proportion des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 76

**Graphique 53**
Proportion des organisations ayant réalisé des travaux d'audit interne de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 77

**Graphique 54**
Proportion des ministères ayant réalisé des travaux d'audit interne en vérification d'optimisation des ressources et de la performance de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 78

**Graphique 55**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne en vérification d'optimisation des ressources et de la performance de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 78

**Graphique 56**
Proportion des organisations ayant réalisé des activités d'audit interne par champs d'activité de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 79

**Graphique 57**
Proportion des ministères ayant mené des activités d'évaluation de programme de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 81

**Graphique 58**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des activités d'évaluation de programme de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 81

**Graphique 59**
Proportion des organisations ayant utilisé l'évaluation de programme aux fins suivantes de 2011-2012 à 2013-2014 ____ 82

# Tableaux

**Tableau 1**
Années des dernières publications des déclarations de services en vigueur en 2013-2014 par type d'organisation ____ 19

**Tableau 2**
Fréquence de mise à jour des outils de suivi des résultats par type d'organisation en 2013-2014 ____ 39

**Tableau 3**
Utilisation des assouplissements budgétaires au cours des années financières 2009-2010 à 2013-2014 (en millions de dollars) ____ 72

# Introduction

## Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui vise l'atteinte de la performance en prenant en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles. Elle permet l'atteinte de résultats selon les objectifs préalablement établis en fonction des attentes des citoyens : d'abord le *citoyen client*, qui désire obtenir un service de qualité, ensuite le *citoyen contribuable*, qui s'attend à un rendement optimal de ses taxes et impôts, et enfin le *citoyen actionnaire* qui souhaite une prise de décision au regard de ses opinions et de ses attentes.

La Loi sur l'administration publique prévoit des instruments pour encadrer la gestion axée sur les résultats et précise les interventions qui sont attendues des parlementaires et du président du Conseil du trésor.

Elle permet de prendre des décisions éclairées tout en tenant compte du citoyen sous tous ses aspects. Dans l'administration publique québécoise, le cadre de gestion axé sur les résultats mis en place par les organisations est orienté vers :

- l'atteinte de résultats pour le citoyen ;
- la responsabilisation des acteurs concernés ;
- la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique.

Pour le **citoyen**, cette approche de gestion assure la prise en considération, dans les décisions de l'Administration gouvernementale, de ses attentes et de sa satisfaction à l'égard de la qualité et de la prestation de services. Elle permet également de :

- bénéficier de services de qualité ;
- constater les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- porter un jugement éclairé sur les résultats.

Pour l'**organisation**, cette approche permet de gérer en fonction des résultats attendus en plus de :

- fixer des objectifs réalistes et de les prioriser ;
- prévoir les actions visant à les atteindre et même à les dépasser ;
- mesurer ses résultats et ajuster rapidement ses interventions.

## Bilan et prospective

Le bilan des dix premières années d'application de la Loi sur l'administration publique, présenté dans le rapport 2011-2012, conclut que les ministères et organismes ont placé la qualité des services au premier rang de leurs préoccupations et qu'ils se sont progressivement engagés dans la mise en place du cadre de gestion axé sur les résultats dans leur organisation respective.

Les fondements de cette analyse, au-delà des rapports antérieurs du Secrétariat du Conseil du trésor portant sur l'application de la Loi, sont le résultat des points de vue exprimés lors de la journée d'échange et de réflexion tenue en novembre 2011. Cette réunion des parlementaires, des sous-ministres et des dirigeants d'organisme, en plus de plusieurs gestionnaires, spécialistes et chercheurs, a permis de dégager les pratiques de gestion qui devraient être renforcées.

Afin de donner un nouvel élan à ce cadre, prévu à la Loi sur l'administration publique, et de suivre la mise en œuvre des progrès à réaliser au sein des ministères et organismes, une nouvelle collecte d'information et un nouvel Indice d'application de la gestion axée sur les résultats ont été élaborés et publiés pour la première fois dans le rapport 2011-2012.

## Résultats 2012-2014

Le rapport 2012-2014 sur l'application de la Loi sur l'administration publique présente l'évolution de l'ensemble des bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats, notamment par rapport à l'année 2011-2012.

Comme le rapport qui l'a précédé, le rapport 2012-2014 présente les résultats au regard des bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats en portant une attention particulière aux dix indicateurs de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, afin de permettre aux organisations qui souhaitent s'améliorer d'avoir des exemples à suivre et afin d'encourager les bonnes pratiques, les organisations se démarquant sur les dimensions observées de l'Indice sont nommées tout au long du rapport.

Afin de dresser le portrait de l'évolution des trois dernières années et de le mettre à la disposition de l'ensemble des ministères et organismes, il a été décidé de couvrir les années financières 2012-2013 et 2013-2014 dans un seul rapport. La reddition de comptes aux citoyens et aux parlementaires s'en trouve alors devancée et les organisations pourront comparer leur évolution entre elles afin de s'améliorer en continu.

# Méthodologie

Au 31 mars 2013, 19 ministères et 47 organismes, soit un total de 66 organisations, étaient assujettis à la Loi sur l'administration publique[1]. Au 31 mars 2014, 19 ministères et 46 organismes totalisant 65 organisations étaient assujettis à la Loi sur l'administration publique. Les collectes de données ont permis de recueillir respectivement 65 et 64[2] questionnaires remplis en ligne et approuvés par les sous-ministres ou les dirigeants d'organisme.

Puisque, dans la plupart des cas, les données présenteront l'évolution de la situation entre les années 2011-2012 et 2013-2014, rappelons que, pour l'année 2011-2012, les 64 organisations se répartissaient ainsi :

- 18 ministères ;
- 26 organismes de plus de 50 ETC[3] ;
- 20 petits organismes (50 ETC et moins)[4].

Pour l'année 2012-2013, les 65 organisations se répartissaient ainsi :

- 19 ministères ;
- 25 organismes de plus de 50 ETC ;
- 21 petits organismes (50 ETC et moins).

Pour l'année 2013-2014, les 64 organisations se répartissaient ainsi :

- 19 ministères ;
- 24 organismes de plus de 50 ETC ;
- 21 petits organismes (50 ETC et moins ).

Les renseignements présentés dans ce rapport sont fournis par les ministères et organismes répondants et ils couvrent les périodes du 1er avril 2012 au 31 mars 2013, ainsi que celle du 1er avril 2013 au 31 mars 2014.

Pour compléter la collecte de renseignements nécessaires à la publication de ce rapport, d'autres sources ont été consultées, soit des données du Secrétariat du Conseil du trésor et des publications officielles de l'Assemblée nationale ou des ministères et organismes. Les données amassées ont été compilées électroniquement et révisées manuellement.

Lorsque jugé opportun, différentes réponses soumises par des répondants ont fait l'objet d'une validation particulière de la part du Secrétariat du Conseil du trésor.

## Présentation des données

Les graphiques présentent l'évolution des données des trois dernières années, soit 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014 lorsqu'elles sont applicables et que cela est pertinent. Les distinctions entre les types d'organisation seront la plupart du temps exposées dans le texte, dans des tableaux ou des graphiques. Pour l'ensemble du rapport, une attention particulière sera apportée aux données de la dernière année, soit 2013-2014.

Certains graphiques ou tableaux peuvent ne pas présenter de données comparatives pour l'année 2011-2012, puisque de légères modifications ont été apportées au questionnaire pour les années subséquentes.

Les comparaisons permettent de dresser un portrait général et les tendances établies dans ce rapport fournissent un niveau de compréhension général des phénomènes observés. Le bassin de ministères et organismes visés par une question de même que l'identité et le nombre de ministères et organismes ayant répondu peuvent varier selon la question posée et l'année visée. Le nombre d'organisations ayant répondu à chacune des sections est indiqué et les résultats sont exprimés en proportion.

Pour alléger la lecture du texte, les pourcentages ont été arrondis au nombre entier, excepté dans le cas des données présentées dans les tableaux et graphiques.

1. Services Québec a été intégré au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale le 1er avril 2013.
2. La Commission de toponymie a inclus ses réponses dans le questionnaire rempli par l'Office québécois de la langue française, avec lequel elle partage son effectif pour les trois années comparées. Ces deux organisations ont été considérées comme un seul répondant.
3. ETC signifie « équivalent temps complet ».
4. La liste des petits organismes est présentée à l'annexe I.

# Faits saillants

## Constats généraux

- L'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats a été un levier important d'amélioration au cours de la période observée;
- Le nouveau format de collecte a permis d'orienter les ministères et organismes vers de bonnes pratiques.

## Améliorations importantes

- De 2011-2012 à 2012-2014, l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats est passé de 61 % à 73 %;
- Les deux premiers indicateurs qui concernent l'engagement des ministères et organismes envers le citoyen atteignent 100 %;
- Comparativement à 2011-2012, les ministères et organismes ont effectué plus d'étalonnage auprès d'organisations similaires, passant de 45 % à 80 %;
- Les ministères et organismes ont également mené davantage d'activités de gestion des risques, passant de 66 % à 86 %;
- Les ministères et organismes ont aussi réalisé davantage d'activités d'évaluation de programme, passant de 39 % à 63 %; les organismes ont largement contribué à cette amélioration, passant de 17 % à 49 %.

## Améliorations notables

- Toujours en comparaison avec 2011-2012, les ministères et organismes se sont plus souvent dotés d'un plan d'action pour mettre en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation, passant de 57 % à 70 %; les ministères ont particulièrement contribué à cette amélioration, passant de 38 % à 65 %;
- Les ministères et organismes ont plus souvent signifié des attentes et évalué leur personnel, passant de 50 % à 73 %;
- Les ministères et organismes ont recueilli davantage d'information relativement au climat de travail, passant de 58 % à 88 %.

## Pistes d'amélioration

- L'Outil québécois de mesure pourrait être utilisé davantage à l'occasion des sondages menés par les ministères et organismes. 31 % des organisations ayant mené des sondages se sont inspirées de cet outil. Les autres auraient pu aussi profiter du même moyen standardisé permettant de mesurer la qualité des services et la satisfaction de la clientèle dans un contexte de services publics et de se comparer à d'autres organisations;
- Les démarches liées à l'élaboration des plans stratégiques ont été moins complètes, et elles ont parfois passé outre certaines étapes telles l'analyse de l'environnement ou encore la consultation de groupes cibles. La qualité des indicateurs ne s'est pas améliorée non plus durant la période observée;
- Certains éléments permettant aux citoyens et aux parlementaires d'apprécier la performance des organisations pourraient être ajoutés aux rapports annuels de gestion. Par exemple : l'association entre les résultats atteints et les ressources utilisées; la comparaison, à l'aide d'indicateurs, de la performance de l'organisation avec celle d'organisations similaires; la présentation des attentes des citoyens.

# Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

Rappelons que le nouvel Indice d'application de la gestion axée sur les résultats a été publié pour la première fois en 2011-2012. Celui-ci permet de profiter d'une mesure annuelle globale d'étalonnage concernant l'évolution des pratiques en matière de gestion axée sur les résultats dans l'Administration gouvernementale. Cette mesure facilite l'appréciation des progrès, d'une part, et l'inventaire des bonnes pratiques qui devront faire l'objet d'efforts supplémentaires, d'autre part.

Afin que l'Indice permette d'apprécier l'application concrète de l'ensemble des phases de la gestion axée sur les résultats, 10 indicateurs représentant la base des éléments à intégrer à chacune des phases du cycle ont été choisis. Comme les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision au cours du cycle de gestion, présenté à la page suivante, ces dernières font également partie de l'Indice.

Le tableau des résultats au regard des 10 indicateurs de la gestion axée sur les résultats est ventilé en premier lieu par années financières, et en second lieu selon les types d'organisation suivants :

- « MO » pour l'ensemble des ministères et organismes ;
- « M » pour les ministères ;
- « O » pour les organismes.

En 2013-2014, une seule organisation s'est distinguée des autres en ayant un résultat d'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats de 100 % : le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

Si on compare avec l'année 2011-2012, où 4 organisations avaient obtenu un résultat d'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats de 90 % et plus, 15 organisations ont obtenu un tel résultat en 2013-2014.

Quelques organisations se sont par ailleurs démarquées avec un Indice d'application de la gestion axée sur les résultats de 95 % et plus.

**Ministères**

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Ministère des Transports

**Organisme de plus de 50 ETC**

- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Quelques organisations ont également amélioré de 40 % et plus leur Indice d'application de la gestion axée sur les résultats de 2011-2012 à 2013-2014.

**Ministères**

- Ministère de la Culture et des Communications
- Ministère du Travail

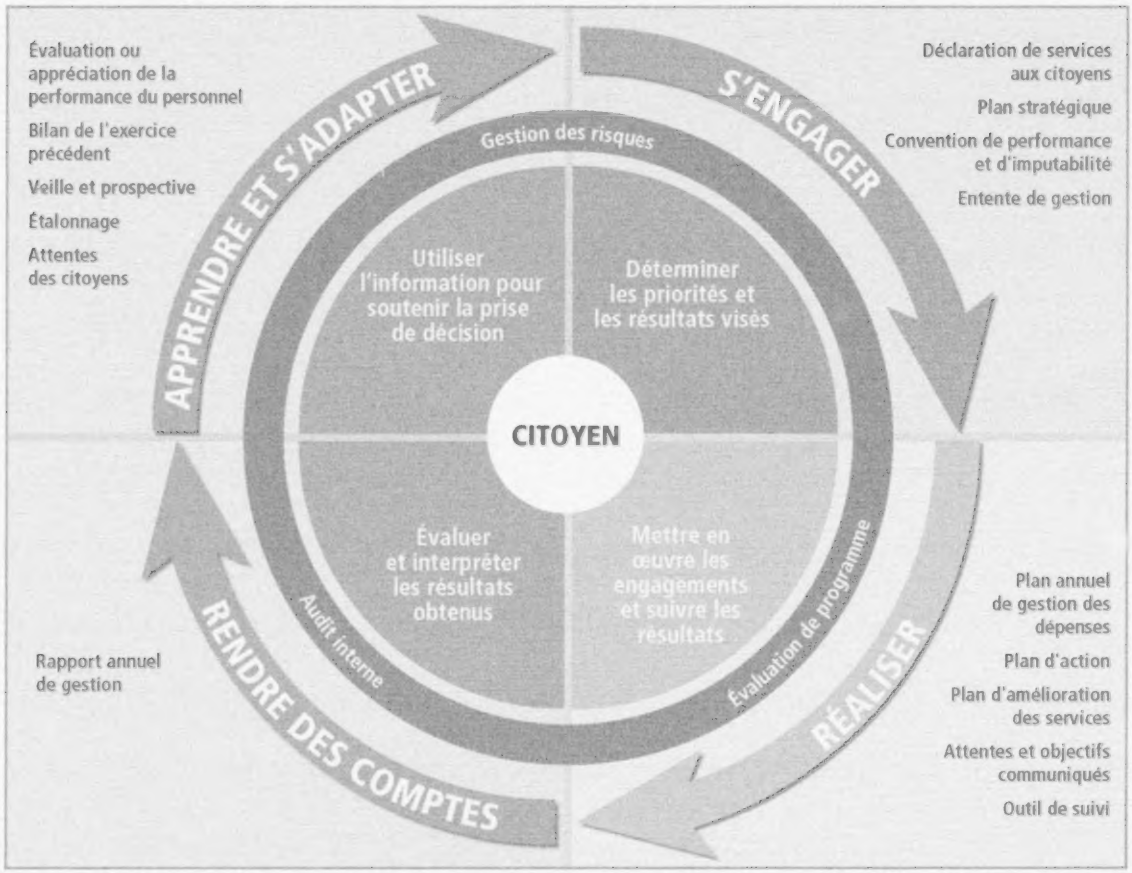
**Organisme de plus de 50 ETC**

- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

**Petits organismes**

- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la lutte contre la corruption
- Commissaire à la santé et au bien-être
- Conseil du patrimoine culturel

## Cycle de la gestion axée sur les résultats



## Résultats de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats

| Cycle de gestion | Indicateurs | 2011-2012 Nb : 64 | 2012-2013 Nb : 65 | 2013-2014 Nb : 64 |
|---|---|---|---|---|
| S'engager | 1 : % des MO ayant mené des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements inscrits à la déclaration de services aux citoyens | 98,2 % | 100,0 % | 100,0 % |
| | 2 : % des MO ayant mobilisé leur personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions | 90,7 % | 96,5 % | 100,0 % |
| Réaliser | 3 : % des MO qui disposent d'un plan d'action pour mettre en œuvre notamment le plan stratégique de l'organisation | 56,9 % | 65,0 % | 70,5 % |
| | 4 : % des MO disposant d'un outil de suivi des résultats visés, notamment au plan stratégique | 93,1 % | 90,0 % | 86,9 % |
| Rendre des comptes | 5 : % des MO ayant démontré une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, et diffusé l'information dans leur rapport annuel de gestion | 31,7 % | 33,3 % | 38,3 % |
| Apprendre et s'adapter | 6 : % des MO ayant procédé à des attentes signifiées et des évaluations de la performance de leur personnel pour au moins 50 % du personnel d'encadrement et 25 % du personnel régulier (non-cadre) | 50,0 % | 69,5 % | 73,0 % |
| | 7 : % des MO ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires | 45,3 % | 75,4 % | 79,7 % |
| Fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats | 8 : % des MO ayant mené des activités d'audit interne sur l'optimisation des ressources et de la performance | 35,9 % | 35,4 % | 35,9 % |
| | 9 : % des MO ayant mené des activités de gestion des risques | 65,6 % | 83,1 % | 85,9 % |
| | 10 : % des MO ayant mené des activités d'évaluation de programme | 39,1 % | 58,5 % | 62,5 % |
| *Total* | | **60,7 %** | **70,7 %** | **73,3 %** |

| MO s'étant démarqués en 2013-2014 par la mise en place de pratiques exemplaires au-delà de l'atteinte de l'indicateur | | | | Page |
|---|---|---|---|---|
| • | Centre de services partagés du Québec | • | Office québécois de la langue française | 23 |
| • | Commission de la fonction publique | • | Régie de l'assurance maladie du Québec | |
| • | Commission des transports du Québec | • | Régie des rentes du Québec | |
| • | Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles | • | Société de l'assurance automobile du Québec | |
| • | Office de la protection du consommateur | • | Régie des rentes du Québec | 24 |
| | | • | Société de l'assurance automobile du Québec | |
| • | Commission d'évaluation de l'enseignement collégial | • | Ministère de la Justice | 36 |
| • | Commission de l'équité salariale | • | Ministère de la Sécurité publique | |
| • | Conseil du statut de la femme | • | Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur | |
| • | Institut national des mines | • | Office des personnes handicapées du Québec | |
| • | Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation | • | Régie des rentes du Québec | |
| • | Ministère de la Famille | | | |
| • | Comité de déontologie policière | • | Ministère de la Santé et des Services sociaux | 40 |
| • | Commission d'évaluation de l'enseignement collégial | • | Ministère des Transports | |
| • | Commission municipale du Québec | • | Office québécois de la langue française | |
| • | Directeur des poursuites criminelles et pénales | • | Régie du cinéma | |
| • | Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | | | |
| • | Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation | • | Office de la protection du consommateur | 45 |
| • | Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles | • | Office des personnes handicapées du Québec | |
| • | Bureau du coroner | • | Conseil du patrimoine culturel du Québec | 66 |
| • | Commission de l'éthique en science et en technologie | • | Conseil supérieur de la langue française | |
| • | Commission des transports du Québec | | | |
| • | Bureau d'audiences publiques sur l'environnement | • | Ministère de la Famille | 49 |
| • | Commissaire à la lutte contre la corruption | • | Ministère de la Santé et des Services sociaux | |
| • | Commission de l'équité salariale | • | Ministère des Transports | |
| • | Corporation d'urgences-santé | • | Ministère du Travail | |
| • | Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | • | Office de la protection du consommateur | |
| • | Institut national d'excellence en santé et en services sociaux | • | Société de l'assurance automobile du Québec | |
| • | Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | • | Régie des rentes du Québec | 80 |
| • | Institut national des mines | • | Société de développement des entreprises culturelles | |
| • | Régie de l'assurance maladie du Québec | | | |
| • | Centre de services partagés du Québec | • | Régie des rentes du Québec | 75 |
| • | Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec | • | Société de l'assurance automobile du Québec | |
| • | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | | | |
| • | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | • | Ministère de la Santé et des Services sociaux | 82 |

# 1. Prestation de services

En tant qu'organisations de l'Administration gouvernementale, les ministères et organismes doivent placer le citoyen au cœur de leurs décisions. Or, quelle que soit la clientèle à qui une organisation offre des services, il importe que celle-ci s'engage à respecter le niveau et la qualité de ces services en utilisant les moyens adéquats. Par exemple, la Loi sur l'administration publique prescrit que les organisations offrant des services directs aux citoyens doivent rendre publique une déclaration de services aux citoyens. La prestation de services qui s'ensuit ne peut être optimale que si elle implique des activités de mesure permettant de connaître les attentes des clientèles et leur satisfaction à l'égard de la qualité des services reçus. Enfin, dans une perspective d'amélioration continue, les ministères et organismes doivent adapter leurs pratiques et mener des projets d'amélioration de leurs services.

La prestation de services concerne les services offerts directement aux citoyens par des ministères et organismes, mais également ceux rendus aux clientèles intermédiaires. La clientèle intermédiaire comprend l'ensemble des clients à qui une organisation publique distribue des biens ou des services, par exemple d'autres ministères ou organismes ou encore des organismes à but non lucratif. Elle exclut le citoyen et toute unité d'une même organisation publique, qu'elle soit centralisée ou décentralisée.

Les organisations peuvent par ailleurs mandater des partenaires pour dispenser en leur nom des services directement aux citoyens ou aux entreprises. Ces organisations doivent alors s'assurer du niveau et de la qualité des services offerts par les partenaires mandatés, qu'ils soient des entités publiques, parapubliques, associatives, communautaires ou privées, puisqu'elles demeurent responsables et imputables de ces services.

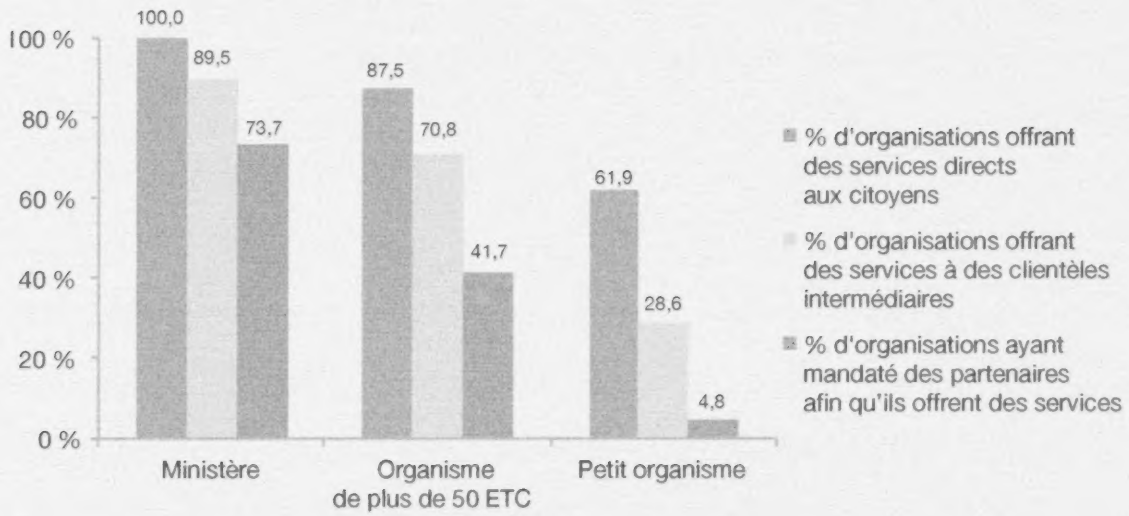
## Clientèles et engagement à leur égard

L'Administration gouvernementale est constituée d'organisations différentes de par leur nature, leur taille, leur mission ou leurs activités. Par exemple, parmi les organisations assujetties à la Loi sur l'administration publique, on trouve autant de ministères et d'organismes de plus de 50 ETC que de petits organismes dont la mission est unique et les services variés. La connaissance de l'étendue de ses clientèles et l'engagement envers elles permettent à une organisation de centrer sa prestation de services et d'informer ses clientèles du niveau et de la qualité des services qu'ils sont en droit d'attendre.

Les données suivantes illustrent la proportion des organisations offrant des services directement aux citoyens, la proportion de celles dont les services sont proposés à une ou à des clientèles intermédiaires ainsi que la proportion d'organisations mandatant des partenaires.

En 2013-2014, 83 % des organisations ont offert des services directement aux citoyens, 63 % ont rendu des services à des clientèles intermédiaires et 39 % ont mandaté des partenaires. Une importante proportion d'organisations offrent des services aux deux catégories de clientèle, et plus du tiers d'entre elles mandatent des partenaires qui offrent des services en leur nom, comme le démontre le graphique de la page suivante.

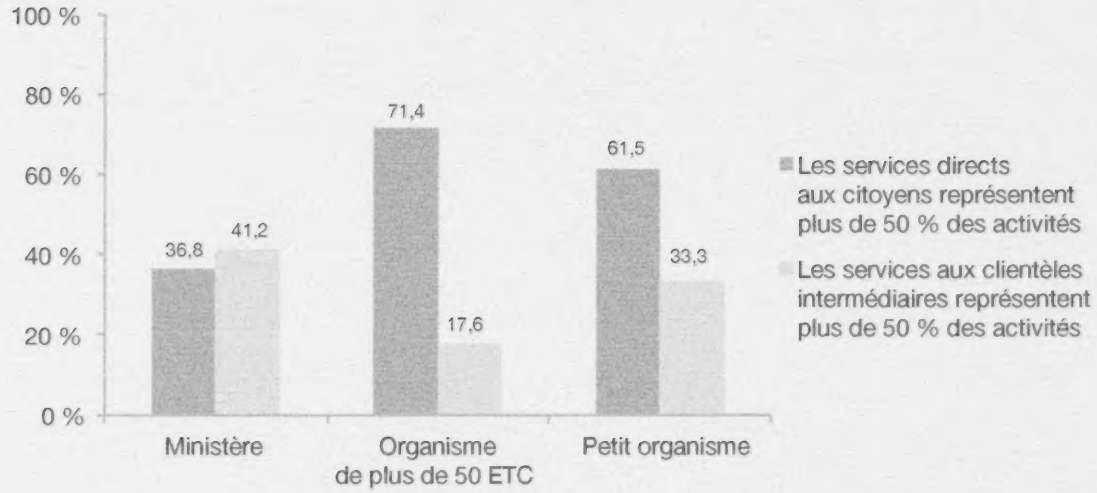
Graphique 1
Proportion des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes offrant des services directs aux citoyens, accordant des services à des clientèles intermédiaires et ayant mandaté des partenaires en 2013-2014




Bien que tous les ministères offrent des services directs aux citoyens, les statistiques du graphique 2 démontrent que les ministères offrent davantage de services aux clientèles intermédiaires puisque pour 41 % de ceux-ci, ces services représentent plus de la majorité de leurs activités, contrairement aux 37 % des ministères qui dispensent majoritairement des services directs aux citoyens. Du côté des organismes de plus de 50 ETC, les services directs aux citoyens représentent une large part de l'ensemble des activités (71 % par rapport à 18 %).

Les résultats montrent également que les petits organismes offrent davantage de services directs aux citoyens qu'aux clientèles intermédiaires (62 % par rapport à 33 %).

**Graphique 2**
Proportion des activités que représentent les services directs aux citoyens et les services aux clientèles intermédiaires par type d'organisation en 2013-2014




## Engagement

Publier ses engagements dans une déclaration de services ou un autre document est non seulement un moyen de communiquer avec ses clientèles, mais également un acte de transparence. S'engager auprès des citoyens, des entreprises et des usagers à respecter un niveau adéquat de qualité dans la prestation des services permet de présenter la nature des services offerts et leur accessibilité.

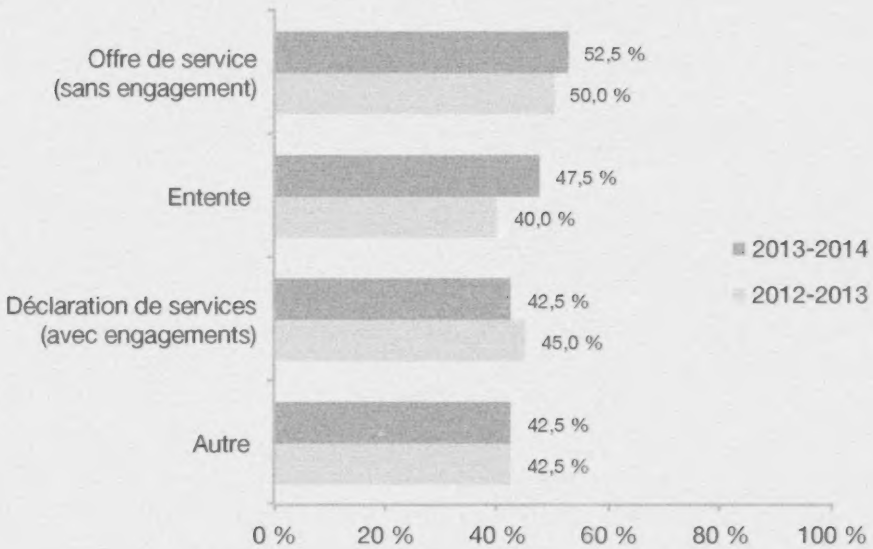
En plus d'informer les clientèles à propos des services auxquels elles peuvent s'attendre, les engagements rappellent au personnel les résultats attendus par l'organisation. Ainsi, cette information devient du même coup un facteur de mobilisation à l'intérieur de l'organisation. Pour ce faire, plusieurs moyens peuvent être privilégiés, selon le type de services dispensés et les clientèles visées.

L'ensemble des 53 organisations[5] qui dispensent des services directement aux citoyens ou aux entreprises se sont engagés envers leurs clientèles par l'intermédiaire d'une déclaration de services en 2013-2014.

Des 40 organisations offrant des services aux clientèles intermédiaires, près de la totalité des ministères et organismes (98 %) ont communiqué leurs services ou engagements en 2013-2014, ce qui représente une légère amélioration par rapport à 2011-2012 (92 %). Le graphique suivant illustre la proportion des moyens qu'ils ont utilisés en 2013-2014 pour exprimer leur engagement.

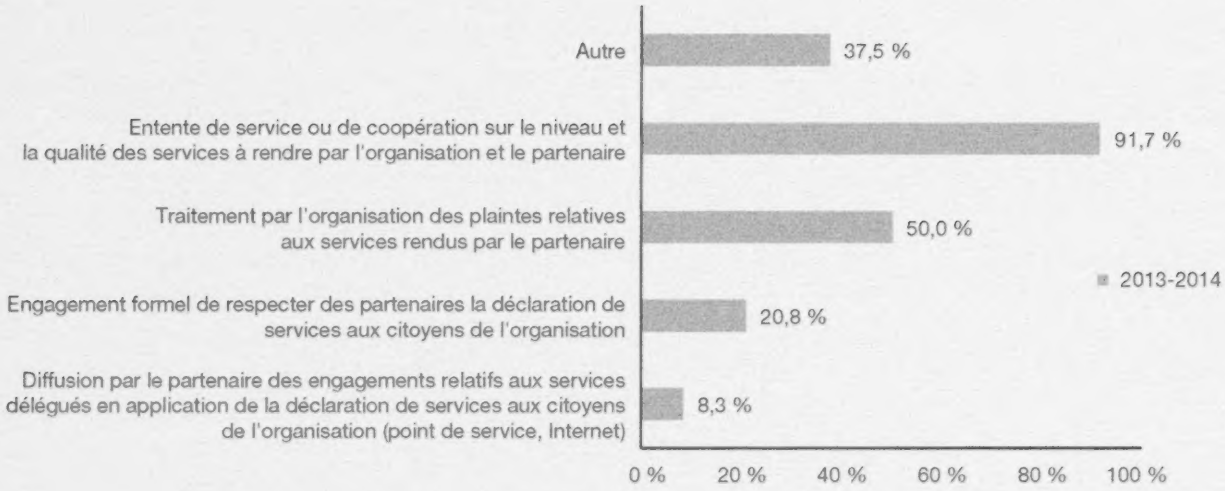
5. 19 ministères, 21 organismes de plus de 50 ETC et 13 petits organismes.

Graphique 3
Proportion des moyens utilisés par les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires pour s'engager à répondre à leurs attentes et s'assurer de leur satisfaction de 2012-2013 à 2013-2014




Comme les ministères et organismes demeurent responsables des services dispensés en leur nom par un tiers, la mise en place de mécanismes permettant de s'assurer du respect de la qualité attendue s'avère une bonne pratique. Parmi les 25 organisations ayant mandaté des partenaires en 2013-2014, 96 % se sont dotés d'un ou de plusieurs de ces mécanismes. Le graphique suivant illustre ceux qui ont été le plus souvent utilisés en 2013-2014.

**Graphique 4**
Proportion des mécanismes utilisés par les organisations visant à s'assurer de la qualité des services rendus par leurs partenaires en 2013-2014



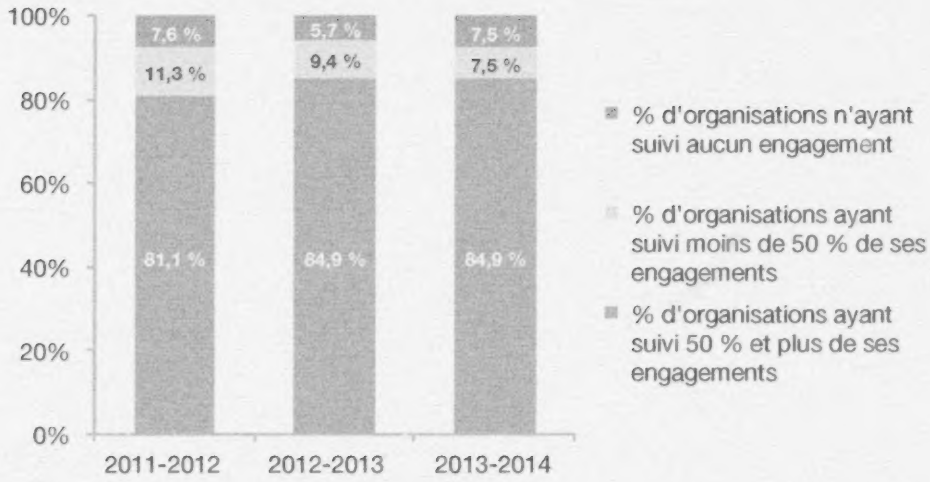

## Déclaration de services aux citoyens

La déclaration de services aux citoyens est l'application d'une disposition de la Loi sur l'administration publique, qui vise les ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens. Elle représente un engagement public de la part des organisations quant au niveau et à la qualité des services offerts. De nombreuses activités de gestion entourent la simple déclaration de services aux citoyens, par exemple : mesurer les besoins et les attentes des citoyens, prioriser les engagements, suivre la prestation de services en cours d'année, apporter les améliorations nécessaires en continu, mesurer la satisfaction des citoyens et rendre compte de l'ensemble de la démarche.

Des 53 organisations[6] offrant des services directs, 95 % des ministères, 90 % des organismes de plus de 50 ETC et 92 % des petits organismes ont suivi ou veillé au respect des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens en 2013-2014. Le graphique suivant illustre l'augmentation de la proportion des organisations qui ont mené ce type d'activités de 2011-2012 à 2013-2014.

6. 19 ministères, 21 organismes de plus de 50 ETC et 13 petits organismes.

**Graphique 5**
Proportion des organisations ayant suivi ou veillé au respect des engagements énoncés dans leur déclaration de services aux citoyens de 2011-2012 à 2013-2014




Comme la Loi sur l'administration publique a été adoptée en 2000, la majorité des déclarations de services aux citoyens ont été publiées entre l'année 2000 et l'année 2002 – à l'exception, évidemment, des organisations qui ont été créées par la suite. La plupart des déclarations ont été révisées ou modifiées depuis. Les principaux éléments déclencheurs des dernières révisions et modifications sont :

- un nouveau plan stratégique ;
- une modification des modes de prestation (personne, téléphone, poste, courriel, Internet) ;
- une modification d'un ou de plusieurs services offerts ;
- une réorganisation administrative.

Le tableau suivant présente l'année de publication de la déclaration de services en vigueur en 2013-2014 dans les ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens.

**Tableau 1**
Années des dernières publications des déclarations de services en vigueur en 2013-2014 par type d'organisation

| Dernière publication | Ministère (19) % | Organisme (34) % | MO (53) % |
|---|---|---|---|
| 2000-2005 | 10,5 % | 11,8 % | 11,3 % |
| 2006-2008 | 26,3 % | 11,8 % | 17,0 % |
| 2009-2011 | 36,8 % | 35,3 % | 35,8 % |
| 2012-2014 | 26,3 % | 41,2 % | 35,8 % |

# Attentes, satisfaction et qualité

Trois dimensions de la prestation de services dans l'Administration gouvernementale sont essentielles à la prise de décision par les gestionnaires de services publics. Connaître les attentes et les besoins des clientèles permet de centrer ses activités sur des nécessités. Avoir une mesure de la qualité des services offerts et de la satisfaction à l'égard du service reçu permet à l'organisation et au personnel dispensant le service direct d'orienter et d'ajuster la prestation pour satisfaire les clientèles. Enfin, dispenser un service de qualité aux citoyens ou à ses clientèles est, pour une organisation gouvernementale, une nécessité incontournable.

La Loi sur l'administration publique exige des ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens qu'ils prennent des moyens pour mieux connaître les attentes de ces derniers. Cependant, les organisations offrant des services à des clientèles intermédiaires doivent également s'enquérir de ces attentes afin d'offrir des services de qualité à cette clientèle qui, ultimement, rendra des services aux citoyens ou aux entreprises.

En 2013-2014, 55 organisations[7] ont rendu des services directs aux citoyens ou à des clientèles intermédiaires.

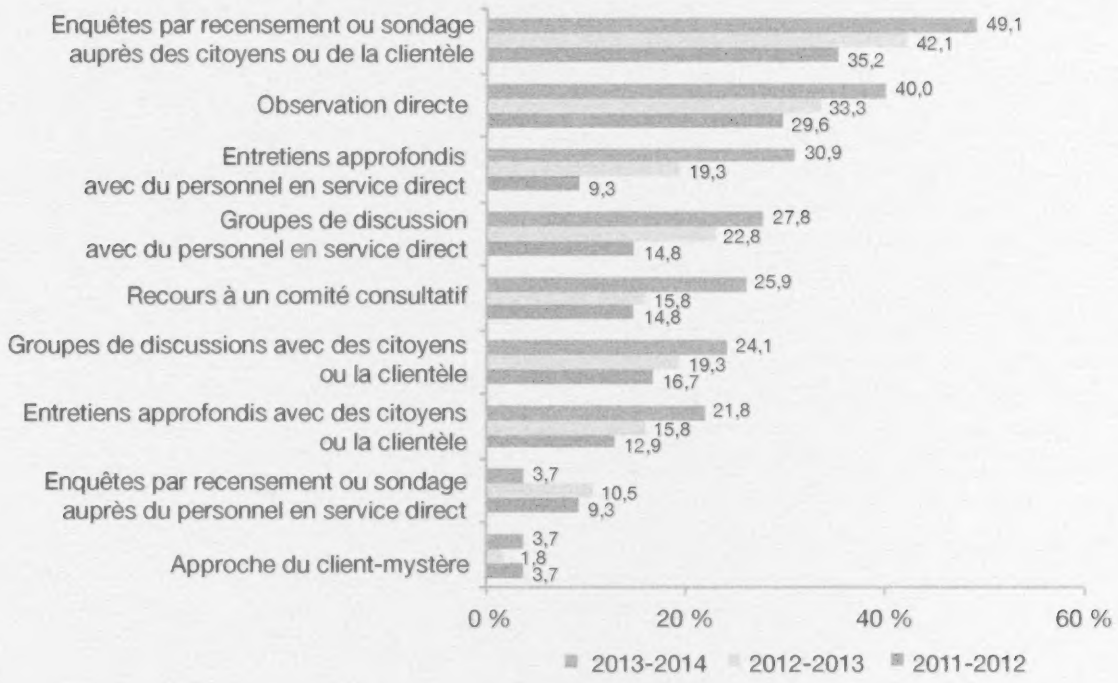
*Mener des activités de mesure pour connaître les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers et la qualité des services rendus est le premier indicateur de l'indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

Afin de satisfaire aux exigences de l'indicateur, les organisations avaient à réaliser des activités de mesure pour connaître au moins une des dimensions suivantes : les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et le respect des engagements de la déclaration de services aux citoyens. En 2013-2014, l'ensemble des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes offrant des services directs ont réalisé des activités de mesure relativement à une ou à plusieurs de ces dimensions.

Concernant la première dimension, la connaissance des attentes des citoyens ou de sa clientèle, 76 % des organisations ont réalisé des activités de mesure en 2013-2014. Par rapport à 2011-2012, cette proportion représente une légère hausse puisque 72 % des 54 organisations avaient alors réalisé une ou plusieurs activités de mesure. Le graphique suivant illustre les proportions par type d'organisation.

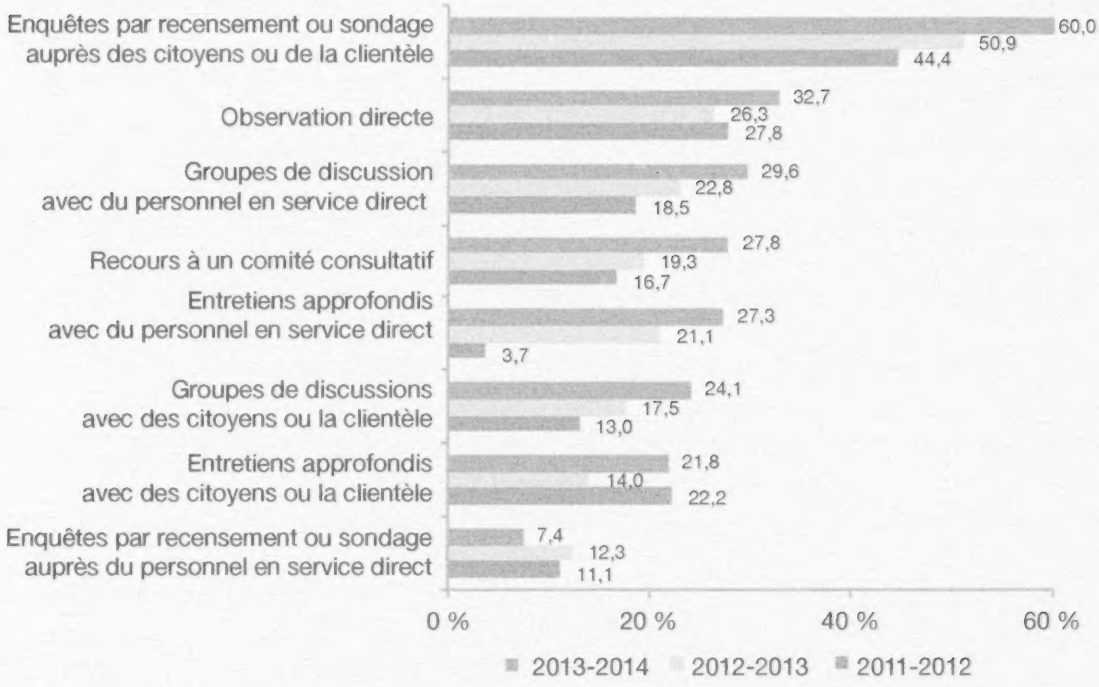
7. 19 ministères, 23 organismes de plus de 50 ETC et 13 petits organismes.

Graphique 6
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la connaissance des attentes de 2011-2012 à 2013-2014



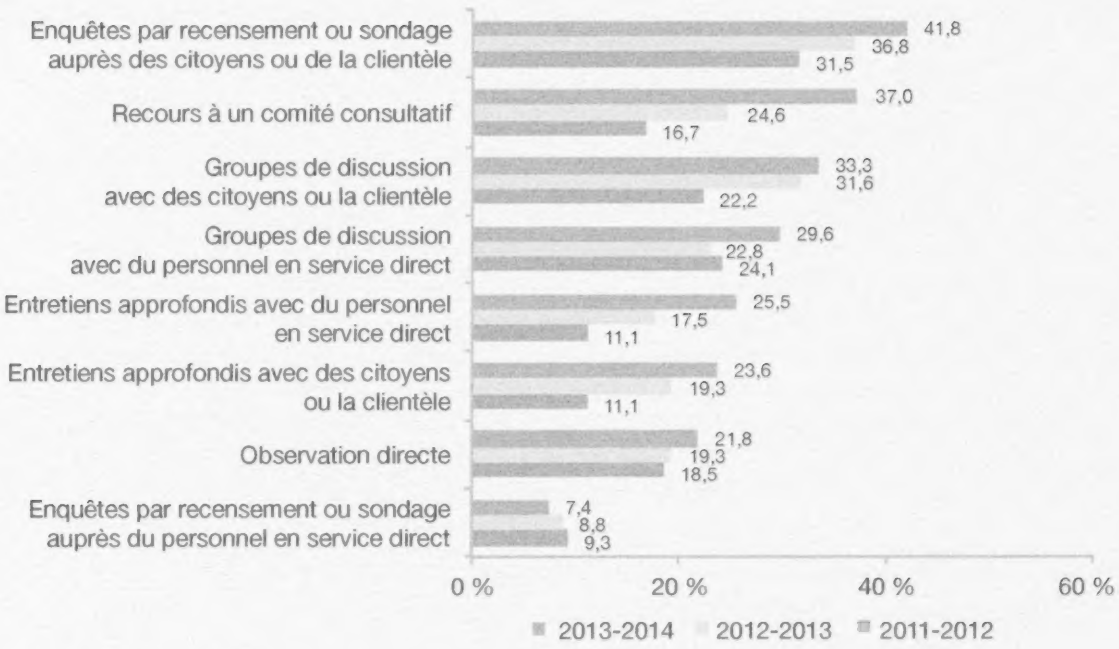

La satisfaction des usagers à l'égard des services reçus est la deuxième dimension observée. En 2013-2014, 82 % des organisations ont réalisé des activités de mesure, ce qui représente une légère amélioration puisque, en 2011-2012, 80 % des 54 organisations avaient réalisé une ou plusieurs activités de mesure. Le graphique suivant illustre les proportions des organisations par type d'activités réalisées.

Graphique 7
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la satisfaction relative aux services reçus de 2011-2012 à 2013-2014




Enfin, quant à la troisième et dernière dimension, la qualité des services rendus, 80 % des organisations ont réalisé des activités pour connaître l'appréciation des clientèles, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à 2011-2012. Le graphique suivant illustre les proportions des organisations par type d'activités réalisées.

Graphique 8
Proportion des organisations qui ont rendu des services directs aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires et qui ont réalisé les activités de mesure suivantes quant à la qualité des services rendus de 2011-2012 à 2013-2014




Que ce soit pour mesurer les attentes des citoyens, la satisfaction de la clientèle ou la qualité des services rendus, l'un des moyens couramment utilisés est l'enquête par recensement ou le sondage auprès des citoyens ou de la clientèle. Parmi les 35 organisations qui ont réalisé une enquête ou un sondage, plus de 30 % des ministères et organismes ont utilisé l'Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle dans sa version intégrale ou comme source d'inspiration.

En plus d'avoir mené des activités de mesure pour connaître les attentes des citoyens, la satisfaction des usagers, la qualité des services rendus et d'avoir respecté plus de 75 % des engagements indiqués à leur déclaration de services, quelques organisations se sont démarquées en ayant une déclaration de services aux citoyens mise à jour récemment (2010 et plus récente), un plan d'amélioration de leurs services en vigueur et ont mené des projets d'amélioration en 2013-2014.

**Ministère**

- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

**Organismes de plus de 50 ETC**

- Centre de services partagés du Québec
- Commission des transports du Québec
- Office québécois de la langue française
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Société de l'assurance automobile du Québec

**Petit organisme**

- Commission de la fonction publique

Référence : indicateur 1 de l'Indice à la page 10.

Le personnel est au cœur d'une prestation de services de qualité. Il doit être mobilisé afin d'assurer un haut niveau de qualité au regard des services dispensés afin que l'usager en soit pleinement satisfait. En 2013-2014, tous les ministères et organismes ont appliqué différents moyens, notamment la sensibilisation, pour mobiliser leur personnel quant à cet aspect. Le graphique de la page suivante illustre la proportion des organisations qui ont utilisé les différents moyens de mobilisation par axe d'intervention : la sensibilisation, la responsabilisation, le soutien et la reconnaissance.

*Mobiliser le personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions est le deuxième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

Afin de satisfaire aux exigences de l'indicateur, les organisations devaient mobiliser leur personnel relativement à une prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions. En 2013-2014, l'ensemble des ministères, des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ont réalisé des activités de sensibilisation auprès de leur personnel.

Graphique 9
Proportion des organisations qui ont appliqué les différents moyens de mobilisation suivants de 2011-2012 à 2013-2014

En plus d'avoir mobilisé leur personnel à l'égard de la prestation de services de qualité en intégrant au moins la sensibilisation dans leurs actions, certaines organisations se sont démarquées en ayant utilisé tous les moyens au regard des quatre axes de la mobilisation du personnel, c'est-à-dire la sensibilisation, la responsabilisation, le soutien et la reconnaissance.

Organismes de plus de 50 ETC

- Office de la protection du consommateur
- Régie des rentes du Québec
- Société de l'assurance automobile du Québec

Référence : indicateur 2 de l'Indice à la page 10.

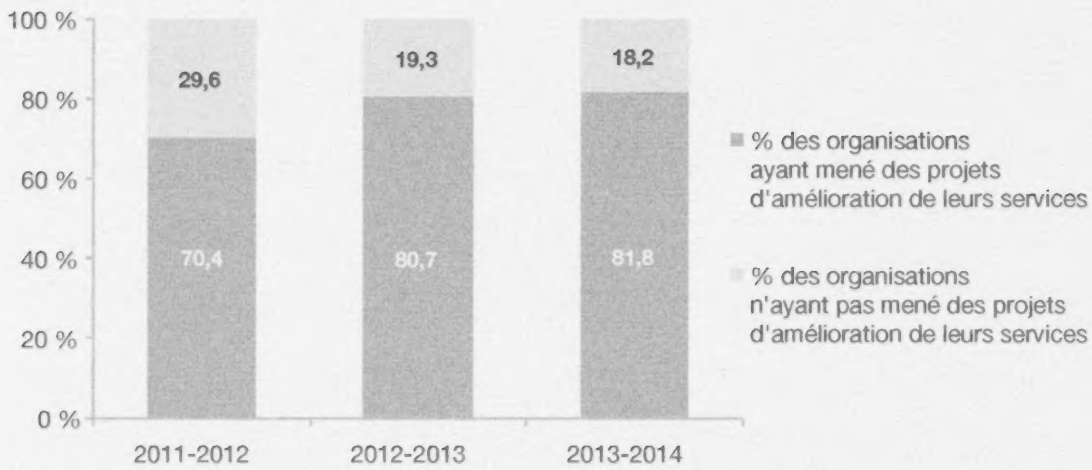
# Amélioration des services

Les besoins des citoyens évoluent, leurs attentes également. C'est pourquoi la nature des biens et des services qui leur sont offerts, la façon dont les services leur sont rendus et les modes d'accès à ceux-ci doivent évoluer et être améliorés de façon constante.

Des 55 organisations[8] offrant des services directs, 32 % des ministères et 42 % des organismes s'étaient engagés dans une démarche structurée d'amélioration à l'intérieur d'un plan d'amélioration des services en 2013-2014.

Sans nécessairement disposer d'un plan d'amélioration des services, une majorité d'organisations (82 %) ont mené des projets d'amélioration de leurs services en 2013-2014. De celles-ci, 84 % sont des ministères et 81 % sont des organismes. Le graphique suivant illustre l'augmentation de la proportion des organisations qui ont réalisé des projets d'amélioration de leurs services de 2011-2012 à 2013-2014.

**Graphique 10**
Proportion des organisations ayant mené des projets d'amélioration de leurs services de 2011-2012 à 2013-2014




8. 19 ministères, 23 organismes de plus de 50 ETC et 13 petits organismes.

# 2. Planification stratégique

Pour être en mesure de bien orienter leur organisation vers l'atteinte de résultats établis en fonction de leurs priorités et de leur vision, la planification stratégique constitue un outil indispensable de gouvernance que se donnent les ministères et organismes. En plus d'accroître la cohérence des décisions à prendre, la planification augmente la probabilité que l'ensemble des décisions futures du personnel s'inscrivent dans la continuité de la mission et de la vision de l'organisation. Un plan stratégique de qualité et adapté à l'organisation est la base d'une gestion performante.

La Loi sur l'administration publique exige de chaque organisation assujettie qu'elle établisse un plan stratégique. Au 31 mars 2013, 19 ministères et 46 organismes devaient avoir un plan stratégique en vigueur, c'est-à-dire un plan déposé à l'Assemblée nationale et couvrant la période en cours. Sur l'ensemble des organisations, 2 des 19 ministères et 3 des 46 organismes n'ont pas pu compléter la section correspondante puisqu'ils n'avaient pas de plan stratégique en vigueur pour les raisons suivantes :

- Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie[9] a été créé en 2012 et a suivi les engagements du Plan stratégique 2009-2013 du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et en partie ceux du Plan stratégique 2009-2011 du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, en attendant l'adoption de son tout premier plan stratégique.
- Les secteurs Finances, Économie et Tourisme ont été regroupés au sein du ministère des Finances en 2012; un nouveau plan stratégique représentant la nouvelle mission de l'organisation était en cours d'élaboration en 2012-2013.
- La Commission de l'éthique en science et en technologie[10] et le Commissaire à la lutte contre la corruption[11] ont été nouvellement créés, et leur premier plan stratégique était en cours d'élaboration au cours de l'année 2012-2013.
- Le Conseil du patrimoine culturel du Québec a pris la relève de la Commission des biens culturels[12]; en 2012-2013 celui-ci préparait son premier plan stratégique.

Au 31 mars 2014, 19 ministères et 45 organismes devaient avoir un plan stratégique en vigueur. Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie et le ministère des Finances et de l'Économie n'avaient pas déposé de plan stratégique dont la période couverte comprenait l'année 2013-2014, et ce, pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment. Parmi les organismes, seul le Conseil du patrimoine culturel du Québec n'a pas été en mesure de déposer son premier plan stratégique pour l'année 2013-2014.

## Démarche d'élaboration

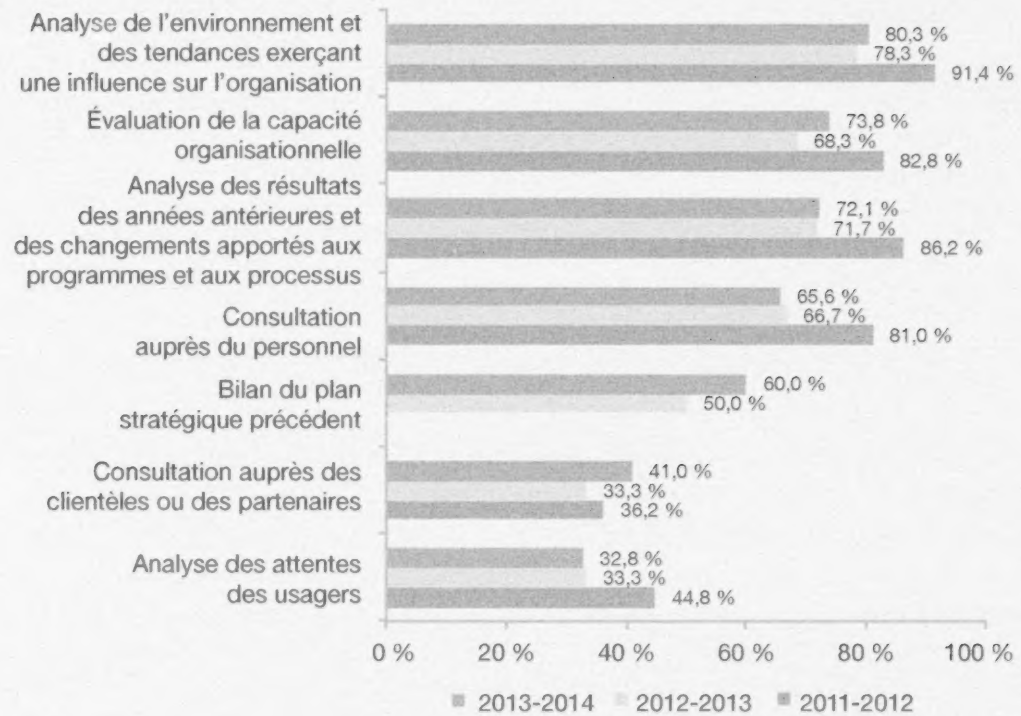
L'élaboration d'un plan stratégique nécessite une réflexion sur les orientations et les choix stratégiques de développement qui découlent des priorités de l'organisation. Cette réflexion ne peut se faire sans avoir en main tous les renseignements disponibles afin d'en dégager une lecture juste de l'organisation et de son environnement.

Parmi les 61 plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2014, 15 étaient de nouveaux plans dont la première année d'application était 2012-2013. En 2013-2014, 10 nouveaux plans se sont ajoutés aux plans stratégiques alors en vigueur. Ainsi, pour les années 2012-2013 et 2013-2014, respectivement 25 % et 16 % des plans stratégiques ont influé sur les données de l'année.

9. La loi constitutive est entrée en vigueur en janvier 2014.
10. La loi constitutive est entrée en vigueur en juillet 2011.
11. La loi constitutive est entrée en vigueur en juin 2011.
12. La loi constitutive est entrée en vigueur en octobre 2012.

Plusieurs éléments fondamentaux doivent être considérés à l'occasion de l'exercice de la planification stratégique. Le graphique suivant illustre que ces éléments sont la plupart du temps intégrés dans l'exercice de planification stratégique entrepris pas les ministères et organismes, mais qu'une certaine baisse de la proportion par rapport à 2011-2012 demeure observable.

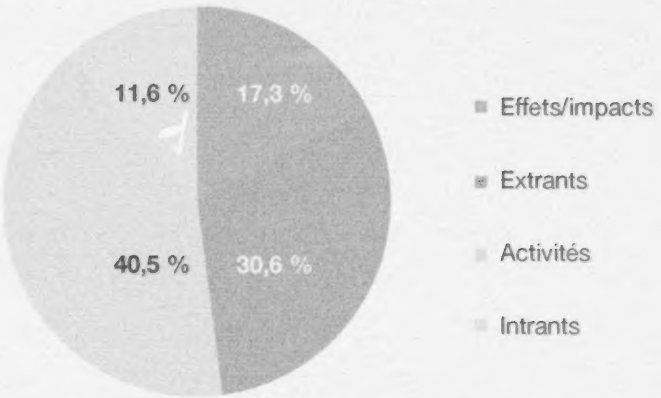
**Graphique 11**
Proportion des organisations ayant intégré les éléments suivants dans la démarche d'élaboration de leur planification stratégique de 2011-2012 à 2013-2014




La Loi sur l'administration publique précise qu'un plan stratégique doit comporter des indicateurs de performance qui seront utiles pour mesurer la progression vers les résultats visés. Idéalement, les plans stratégiques des ministères et organismes devraient contenir principalement des indicateurs d'extrants (biens ou services produits par l'organisation) et d'effets/impacts (changements suscités sur la société par le bien ou le service produit de l'organisation) afin de faire profiter le citoyen d'une évaluation de leur performance au regard des résultats visés. En effet, des indicateurs portant sur des résultats mesurables par la société facilitent l'examen critique, de la part des citoyens et des parlementaires, des résultats et de la performance de l'administration publique. Les indicateurs d'intrants (ressources utilisées pour produire le bien ou le service) et d'activités (processus ou opérations permettant la production d'un bien ou d'un service) demeurent importants pour l'organisation, mais davantage en ce qui concerne un plan d'action organisationnel aux fins de la gestion interne.

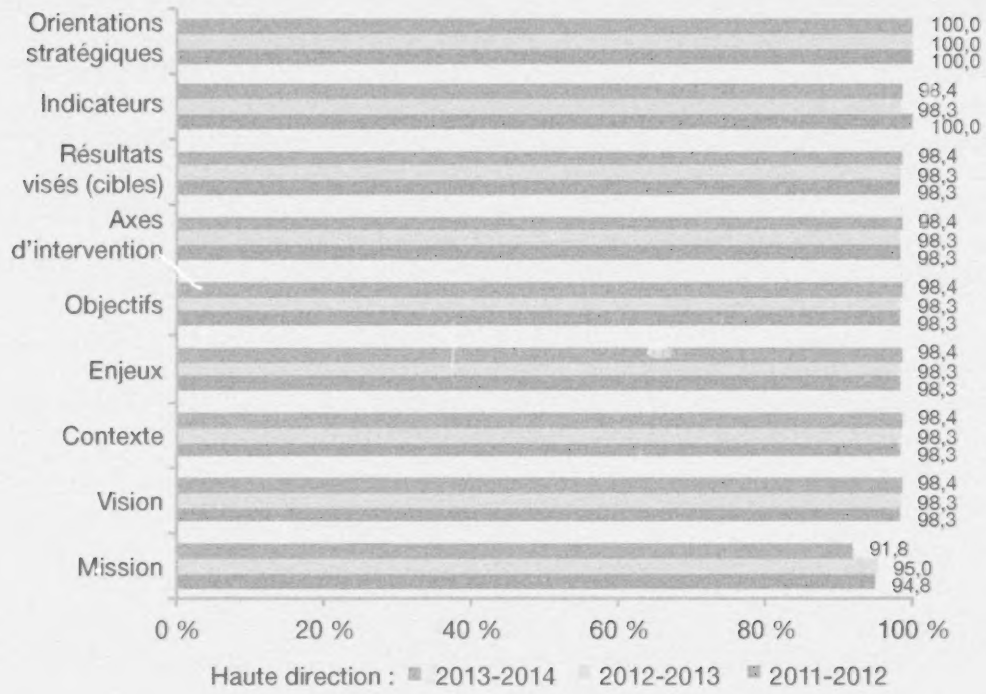
Toujours parmi les 61 plans stratégiques en vigueur au 31 mars 2014, on remarque qu'il y a une proportion semblable entre les indicateurs de résultats (extrants et effets/impacts) et les indicateurs de gestion interne (intrants et activités).

**Graphique 12**
Proportion des types d'indicateurs présents dans les plans stratégiques des organisations en vigueur au 31 mars 2014

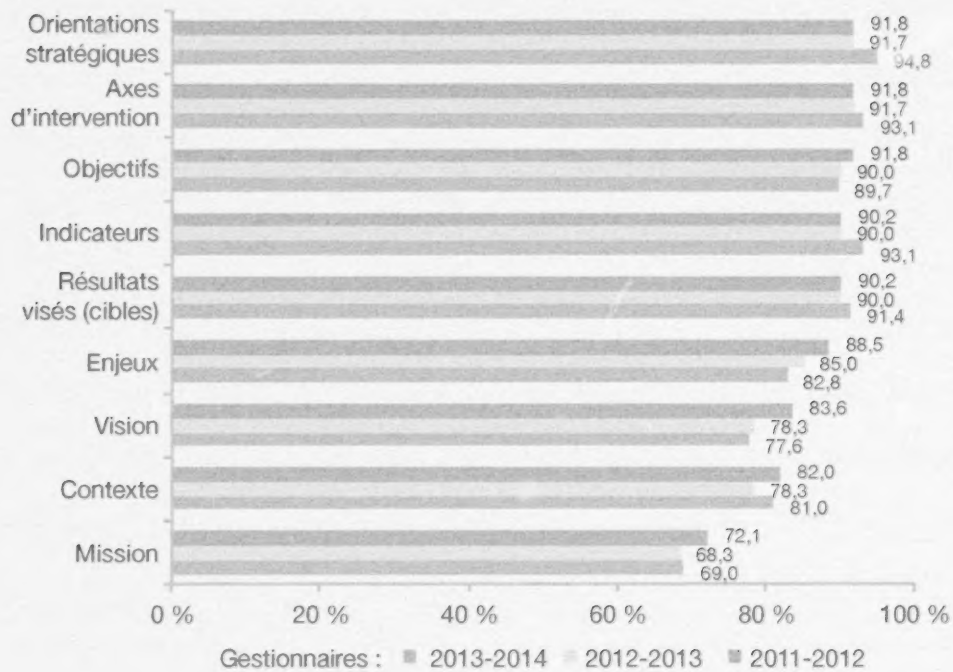



Afin de susciter l'engagement du personnel à l'égard de la mise en œuvre du plan stratégique de l'organisation, l'une des bonnes pratiques consiste à intégrer une approche participative à la démarche d'élaboration. Les graphiques suivants illustrent la proportion des organisations ayant consulté une majorité des membres de leur personnel et les sujets sur lesquels ils ont été consultés durant la période 2011-2012 à 2013-2014.

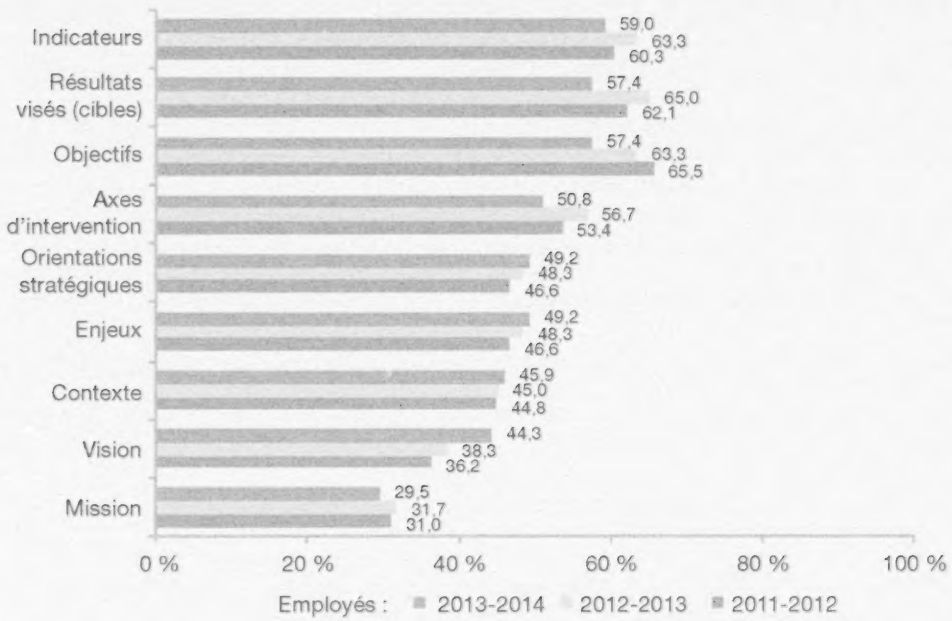
Graphique 13
Proportion des éléments sur lesquels la haute direction a été consultée au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014



Graphique 14
Proportion des éléments sur lesquels les gestionnaires ont été consultés au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014



Graphique 15
Proportion des éléments sur lesquels les employés ont été consultés au cours de l'élaboration des plans stratégiques en vigueur de 2011-2012 à 2013-2014



# Plan d'action organisationnel

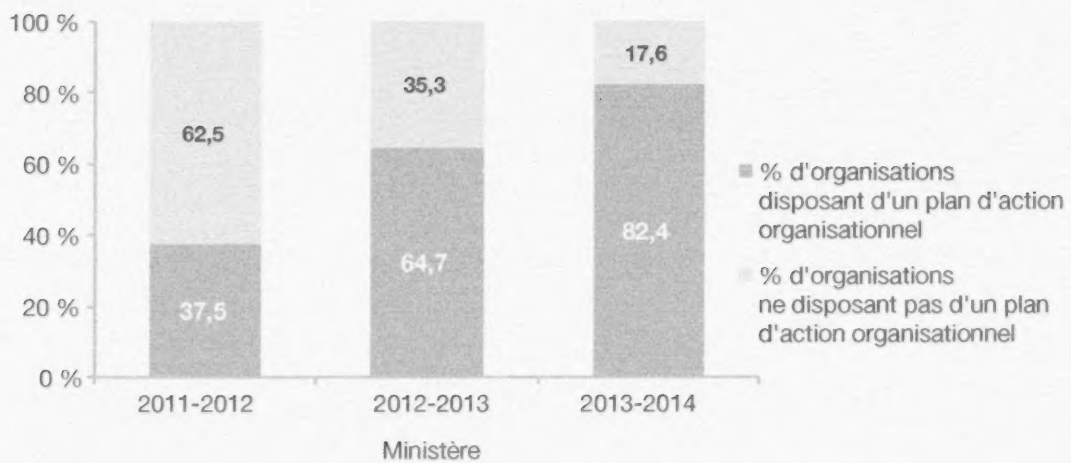
*Disposer d'un plan d'action organisationnel mettant en œuvre, notamment, le plan stratégique est le troisième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

Un plan d'action organisationnel est l'élément permettant une mise en œuvre plus structurée du plan stratégique et des activités courantes de l'organisation. Comprenant des objectifs opérationnels et indiquant des moyens d'action visant l'atteinte de l'ensemble des résultats sur une base annuelle, le plan d'action transpose graduellement les stratégies et les moyens d'action déterminés dans le plan stratégique et en précise les priorités.

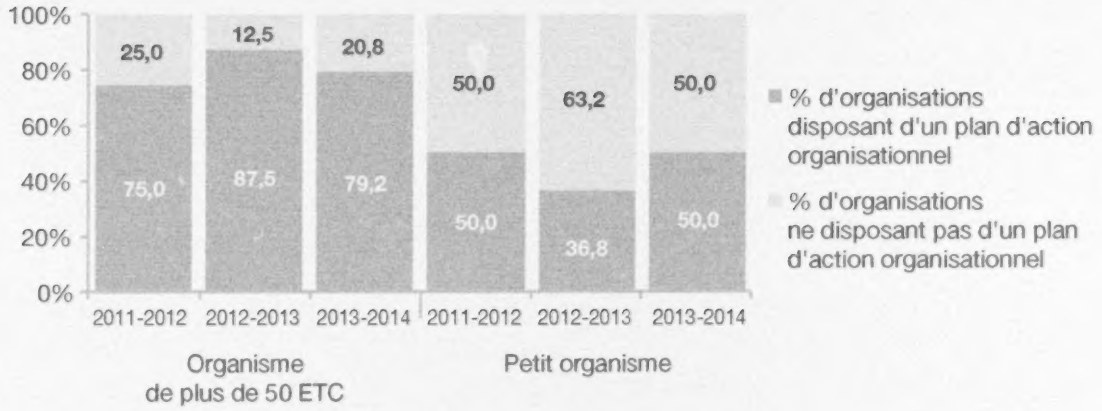
En plus de permettre une meilleure compréhension de la chaîne de résultats entre la stratégie et les opérations, le plan d'action encourage et soutient l'adhésion du personnel à la réalisation du plan stratégique et aux éléments d'amélioration de la prestation de services. Il précise les contributions de tous les secteurs et cible les moyens et les ressources pour favoriser l'atteinte des objectifs.

Parmi les 61 organisations ayant un plan stratégique en vigueur, 70 % des ministères et organismes se sont dotés d'un plan d'action organisationnel en 2013-2014. Les graphiques suivants démontrent que toutes les organisations, mais particulièrement les ministères, se sont améliorés en la matière depuis 2011-2012.

**Graphique 16**
Proportion des ministères disposant d'un plan d'action organisationnel de 2011-2012 à 2013-2014



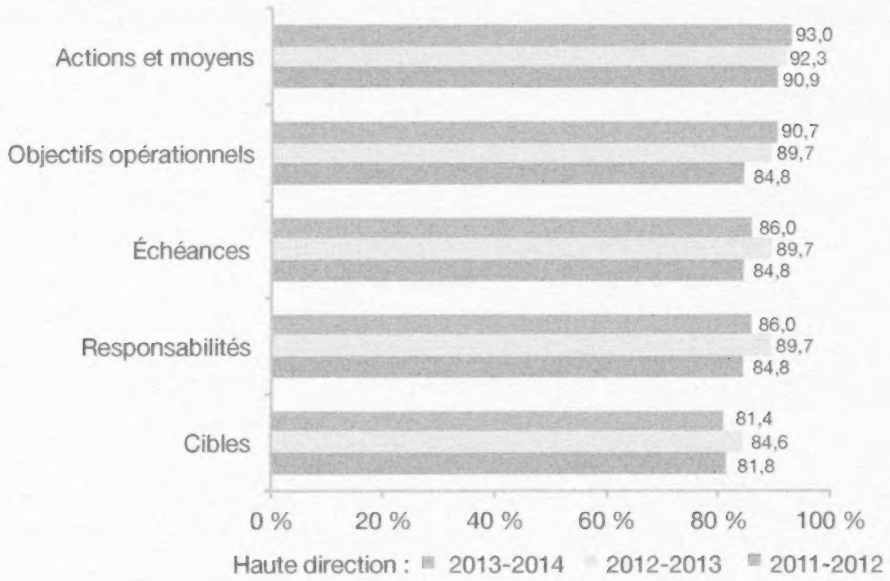
Graphique 17
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un plan d'action organisationnel de 2011-2012 à 2013-2014



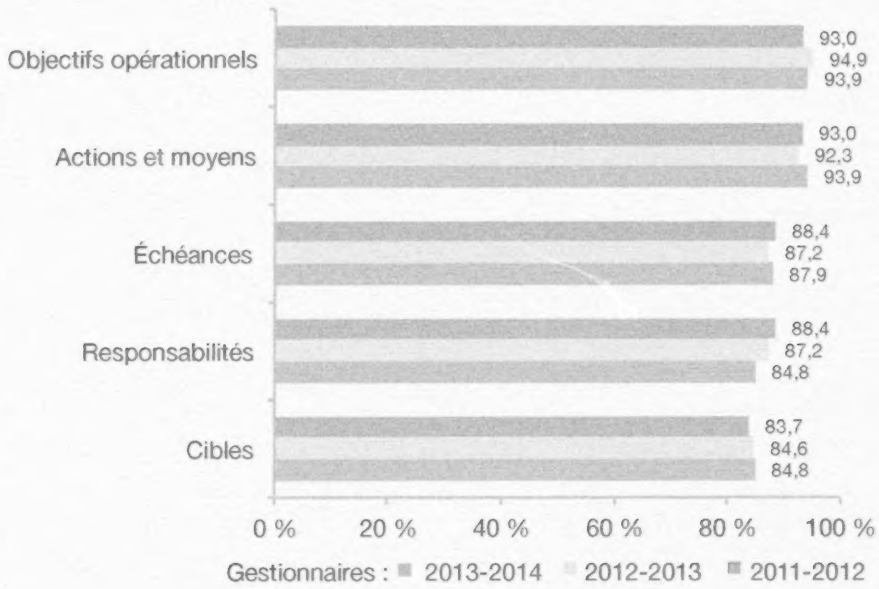

Un plan d'action est un outil de gestion qu'utilisent au quotidien les gestionnaires et les employés afin d'orienter les priorités et de suivre la démarche vers les résultats attendus. Il définit les responsabilités attribuées aux diverses unités administratives de sorte que chacune connaît les contributions qu'on attend d'elle. Une bonne pratique permettant l'appropriation de cet outil par l'ensemble de l'effectif d'une organisation est évidemment la consultation du personnel au cours du processus d'élaboration, de suivi et de révision du plan d'action. La contribution de l'ensemble des gestionnaires et d'une majorité d'employés concernés à la planification des actions à réaliser au cours de l'année permet une plus grande responsabilisation des membres de l'organisation quant à l'atteinte des objectifs.

Les graphiques suivants illustrent les objets sur lesquels a été consultée une majorité du personnel des 43 organisations disposant d'un plan d'action organisationnel en 2013-2014.

**Graphique 18**
Proportion des éléments sur lesquels la haute direction des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel a été consultée au cours de son élaboration de 2011-2012[13] à 2013-2014

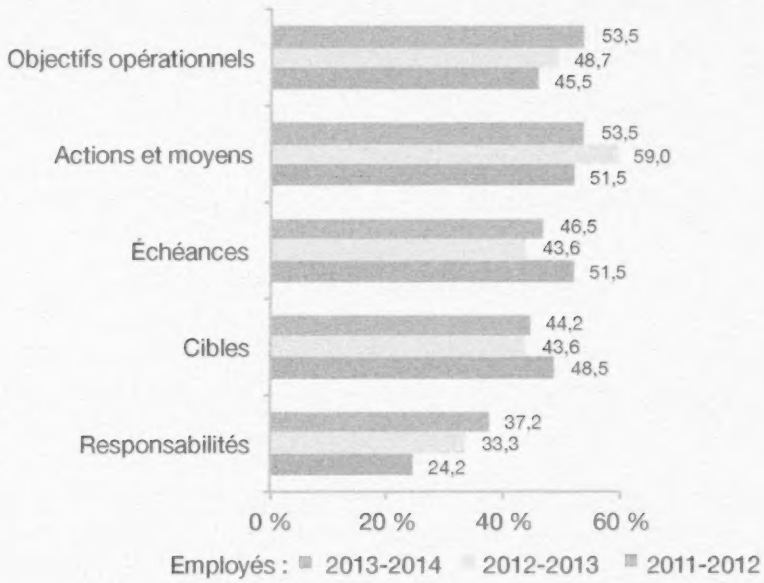



**Graphique 19**
Proportion des éléments sur lesquels les gestionnaires des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés au cours de son élaboration de 2011-2012 à 2013-2014




13. Les données 2011-2012 ont été corrigées depuis leur publication initiale.

Graphique 20
Proportion des éléments sur lesquels les employés des organisations disposant d'un plan d'action organisationnel ont été consultés au cours de son élaboration de 2011-2012 à 2013-2014




En plus de s'être dotées d'un plan d'action organisationnel mettant en œuvre, notamment, le plan stratégique de l'organisation pour l'année 2013-2014, on doit souligner que, dans leur démarche d'élaboration, quelques organisations ont consulté l'ensemble de leur personnel (haute direction, gestionnaires, employés) à propos de chacun des éléments de leur plan d'action.

Ministères

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Ministère de la Famille
- Ministère de la Justice
- Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur
- Ministère de la Sécurité publique

Organismes de plus de 50 ETC

- Commission de l'équité salariale
- Office des personnes handicapées du Québec
- Régie des rentes du Québec

Petits organismes

- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Conseil du statut de la femme
- Institut national des mines

Référence : indicateur 3 de l'Indice à la page 10.

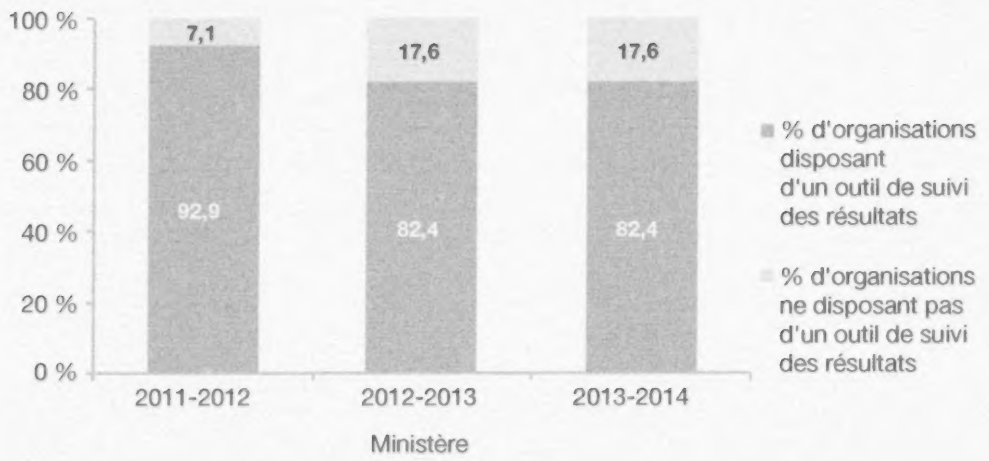
# Outil de suivi

*Disposer d'un outil de suivi des résultats visés, notamment du plan stratégique, est le quatrième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

La mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats suppose que les gestionnaires et les membres de l'organisation sont à même de suivre l'évolution des engagements, des activités et des résultats de leur organisation. Pour ce faire, plusieurs outils de suivi adaptés peuvent être mis en place tels un tableau de suivi, un tableau de bord de gestion ou encore un logiciel informatique approprié.

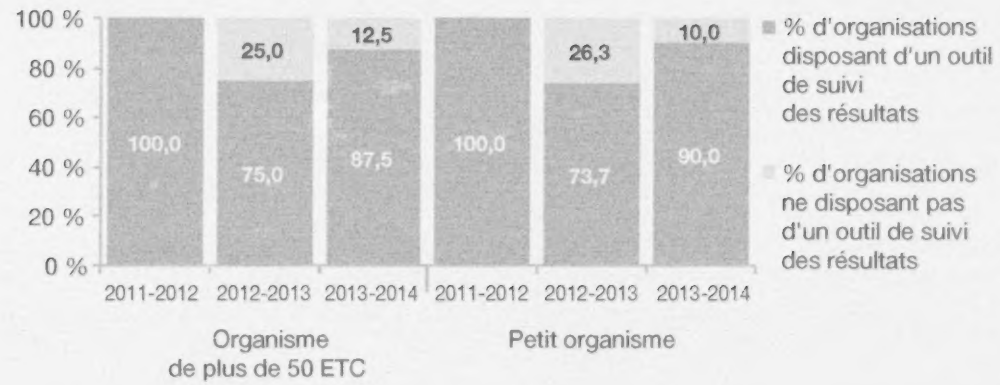
Toujours parmi les 61 organisations ayant un plan stratégique en vigueur, 87 % des ministères et organismes ont assuré le suivi de l'atteinte de la réalisation des engagements et des objectifs visés à l'aide d'un outil de suivi, en 2013-2014. Les graphiques suivants illustrent, par type d'organisation, la proportion de ceux qui disposaient d'un outil de suivi de 2011-2012 à 2013-2014.

**Graphique 21**
Proportion des ministères disposant d'un outil de suivi des résultats de 2011-2012[14] à 2013-2014



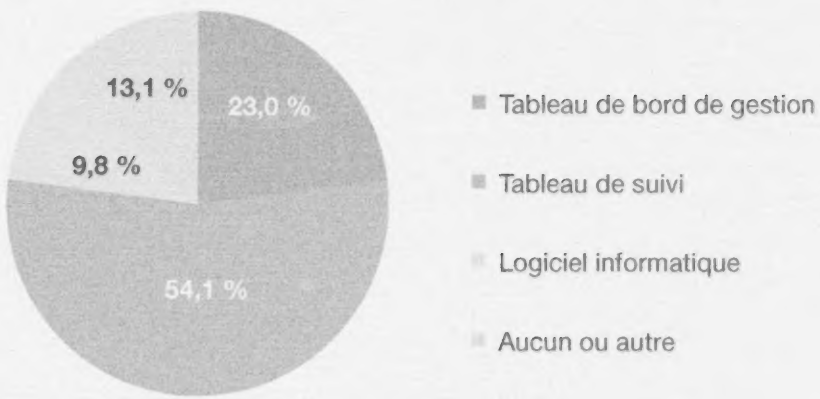

14. Il a été observé que la question posée aux répondants en 2011-2012 n'avait pas été complétée uniformément, ce qui a pu influencer le résultat. Les données 2012-2013 et 2013-2014 apparaissent plus fidèles à la réalité.

**Graphique 22**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes disposant d'un outil de suivi des résultats de 2011-2012 à 2013-2014




En 2013-2014, l'outil favorisé par tous les types d'organisation est le tableau de suivi puisqu'il est facilement utilisable et adaptable à chacune des organisations. Le graphique ci-dessous illustre la proportion des outils mis en place dans les organisations en 2013-2014.

**Graphique 23**
Proportion des différents types d'outils de suivi des résultats mis en place dans les organisations en 2013-2014



Un outil de suivi bien alimenté est une précieuse source d'information pour l'atteinte des résultats visés au plan d'action et au plan stratégique. Il offre une vue d'ensemble rapide de l'évolution vers la réalisation des objectifs de l'organisation, et une mise à jour régulière permet, le cas échéant, d'adapter et de rectifier les actions en cours de route.

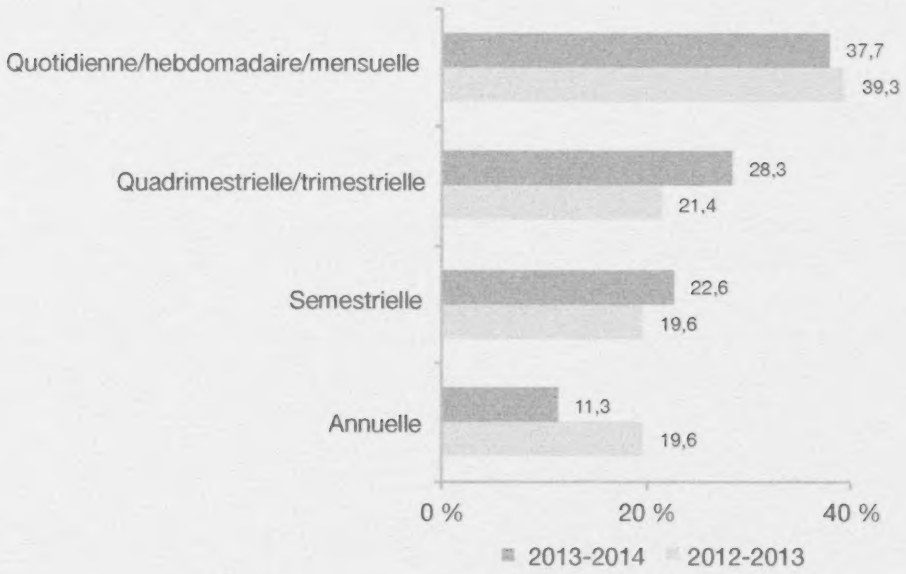
La fréquence de la mise à jour des données présentes dans ces outils de suivi est variable d'une organisation à l'autre. En fonction du type d'organisation et des données qu'il contient, suivre les indicateurs ou les données présentées dans l'outil de suivi au moins trimestriellement représente une bonne pratique. En 2013-2014, les deux tiers des ministères et organismes ont fait une mise à jour en continu, hebdomadaire, mensuelle, quadrimestrielle ou trimestrielle. Le tableau ci-dessous illustre la fréquence des mises à jour par type d'organisation en 2013-2014.

**Tableau 2**
Fréquence de mise à jour des outils de suivi des résultats par type d'organisation en 2013-2014

| Mise à jour | Ministère | Organisme de plus de 50 ETC | Petit organisme |
|---|---|---|---|
| En continu, hebdomadaire ou mensuelle | 21,4 % | 23,8 % | 66,7 % |
| Quadrimestrielle ou trimestrielle | 28,6 % | 38,1 % | 16,7 % |
| Semestrielle | 21,4 % | 28,6 % | 16,7 % |
| Annuelle | 28,6 % | 9,5 % | 0,0 % |

De 2012-2013 à 2013-2014, le graphique de la page suivante illustre que plusieurs des organisations ayant mis à jour leur outil de suivi annuellement en 2012-2013 l'ont fait plutôt aux trois, quatre ou six mois en 2013-2014.

**Graphique 24**
Proportion des organisations ayant mis à jour leur outil de suivi des résultats aux fréquences suivantes de 2012-2013 à 2013-2014




À la fin de l'année financière, une organisation doit évaluer les résultats de son plan stratégique afin d'améliorer la poursuite de ses objectifs et sa performance. Pour ce faire, en 2013-2014, les 61 ministères et organismes ont comparé les résultats obtenus avec :

- les cibles préétablies (90 % des organisations) ;
- les résultats des années antérieures (77 % des organisations) ;
- les résultats d'organisations similaires (7 % des organisations).

En plus de s'être dotées d'un outil de suivi des résultats, notamment du plan stratégique, quelques organisations se sont distinguées par la fréquence de mise à jour des données présentes dans leur outil de suivi. En effet, en 2013-2014, les organisations suivantes ont mis à jour leurs données en continu ou hebdomadairement.

**Ministères**

- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Ministère des Transports

**Organismes de plus de 50 ETC**

- Directeur des poursuites criminelles et pénales
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Office québécois de la langue française

**Petits organismes**

- Comité de déontologie policière
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Commission municipale du Québec
- Régie du cinéma

Référence : indicateur 4 de l'Indice à la page 10.

# 3. Reddition de comptes

La transparence de l'Administration gouvernementale est essentielle puisqu'elle permet d'en apprécier la performance. Diffuser de l'information permettant de juger de la performance de l'organisation est donc fondamental. Le citoyen doit pouvoir remettre en question les réalisations des organisations au regard des orientations gouvernementales énoncées (*citoyen actionnaire*), veiller à ce que ses attentes soient prises en considération (*citoyen client*) et juger de la gestion des ressources de l'État *(citoyen contribuable*). Pour ce faire, l'information doit être accessible et comparable avec la performance d'organisations similaires.

Pour l'ensemble des ministères et organismes, cette transparence est possible grâce à la publication d'un rapport annuel de gestion[15] portant sur les progrès, l'efficacité et l'efficience dans l'atteinte des résultats visés. Déposé annuellement, ce document présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses. Le cas échéant, les ministères et organismes doivent également présenter un bilan annuel de leurs réalisations en matière de ressources informationnelles.

Les 17 ministères, les 23 organismes de plus de 50 ETC et les 19 petits organismes ayant un plan stratégique en vigueur au 31 mars 2013 ont présenté dans leur rapport annuel de gestion 2012-2013, déposé en 2013-2014, les résultats atteints comparativement aux objectifs établis dans leur plan stratégique.

Les ministères et organismes budgétaires doivent présenter les résultats atteints, en comparaison avec les objectifs établis dans le plan annuel de gestion des dépenses. En 2013-2014, 46 % des organisations budgétaires l'ont fait.

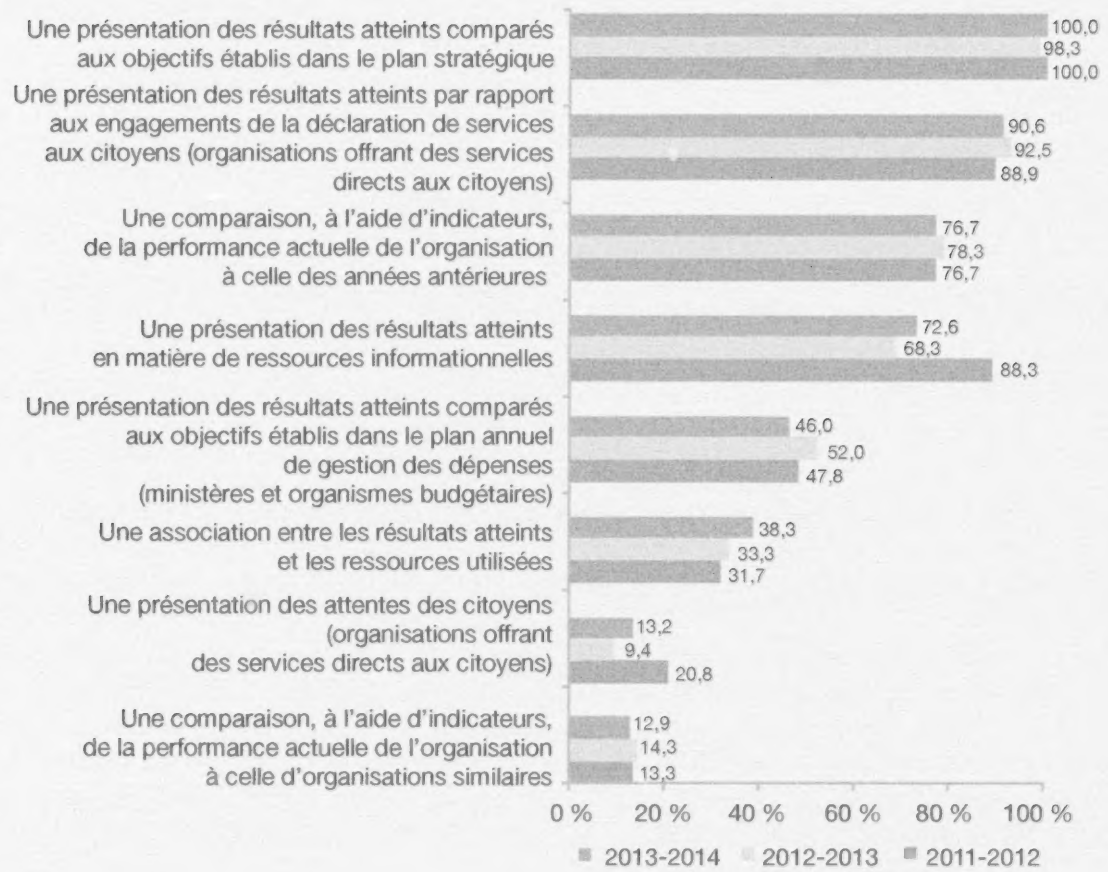
Toujours dans le rapport annuel de gestion 2012-2013 déposé en 2013-2014, les organisations ont fait état des résultats atteints en matière de ressources informationnelles dans une proportion de 73 %.

Les organisations offrant des services directs aux citoyens doivent également rendre compte des résultats atteints par rapport aux engagements de leur déclaration de services aux citoyens. Dans les rapports annuels de gestion 2012-2013, 91 % des organisations, dont tous les ministères, ont accompli cette démarche.

Bien que la majorité des éléments essentiels à l'appréciation de la performance de l'organisation soient généralement rendus publics par le rapport annuel de gestion, le graphique suivant illustre également que certains éléments y sont souvent absents. Par exemple, l'association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, la comparaison de la performance de l'organisation avec celle d'organisations similaires à l'aide d'indicateurs et la présentation des attentes des citoyens.

15. Le nombre de répondants n'est pas indiqué dans cette section puisqu'il est variable pour chaque type de renseignement présenté au rapport annuel de gestion.

Graphique 25
Proportion des éléments présents dans les rapports annuels de gestion des organisations de 2011-2012 à 2013-2014

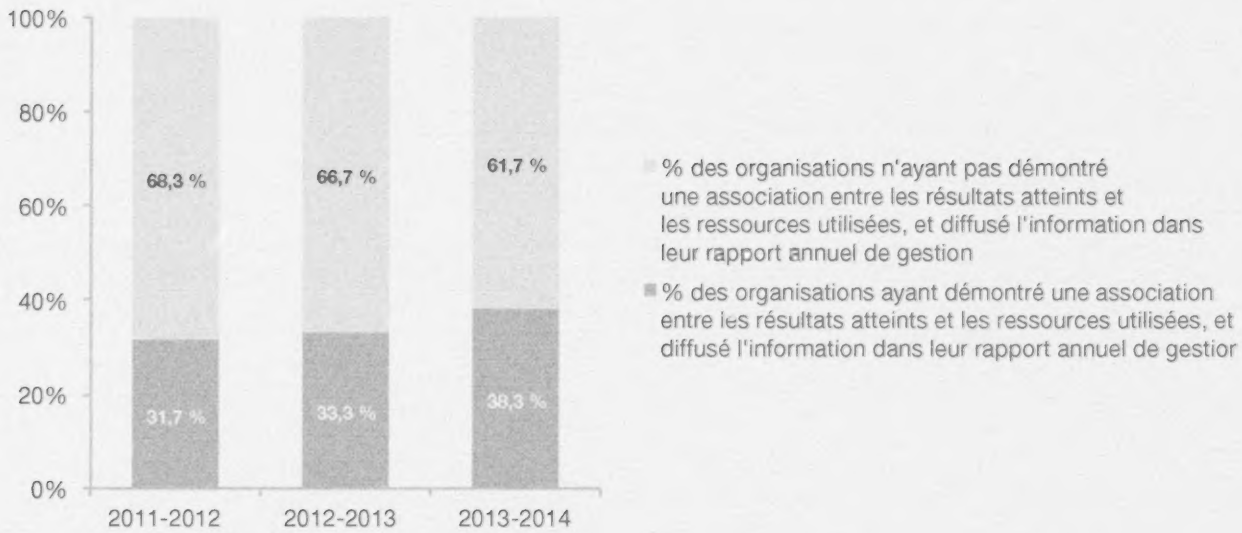



*Démontrer une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées et diffuser l'information dans leur rapport annuel de gestion est le cinquième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

Le fait d'établir des liens entre les résultats obtenus et les ressources engagées pour y parvenir permet d'apprécier la performance de la gestion des ressources de l'État. Diffuser cette information aux citoyens et aux parlementaires par l'intermédiaire du rapport annuel de gestion est une saine pratique de transparence. La proportion des organisations diffusant cette information a augmenté par rapport aux dernières années, comme le démontre le graphique suivant. Par type d'organisation, les proportions sont les suivantes :

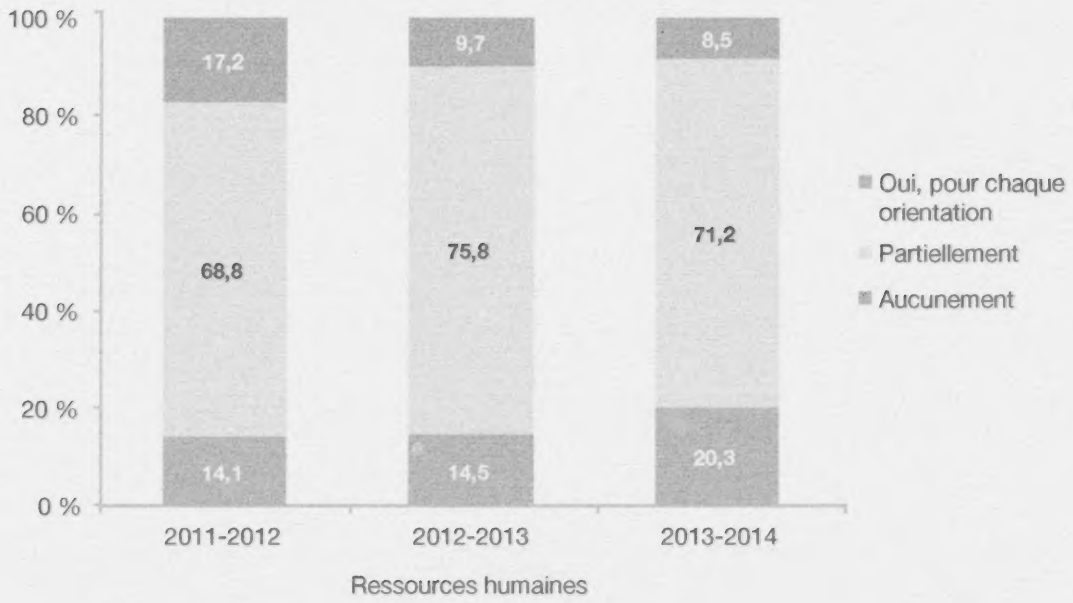
- 50 % des ministères ;
- 43 % des organismes de plus de 50 ETC ;
- 21 % des petits organismes.

**Graphique 26**
Proportion des organisations ayant démontré et publié, dans leur rapport annuel de gestion, une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées de 2011-2012 à 2013-2014




Les organisations sont généralement en mesure de préciser les ressources humaines et financières dédiées à l'atteinte des résultats compte tenu des orientations du plan stratégique. En effet, en 2013-2014, 92 % des ministères et organismes étaient en mesure de préciser au moins partiellement les ressources humaines et les ressources financières affectées aux orientations du plan stratégique. Les graphiques suivants précisent la proportion d'organisations en mesure d'apporter ces précisions.

Graphique 27
Proportion des organisations en mesure de préciser les ressources humaines (RH) affectées aux orientations de leur plan stratégique de 2011-2012 à 2013-2014




Graphique 28
Proportion des organisations en mesure de préciser les ressources financières (RF) affectées aux orientations de leur plan stratégique de 2011-2012 à 2013-2014

En plus d'avoir diffusé, à l'intérieur de leur rapport annuel de gestion, l'information démontrant une association entre les résultats atteints et les ressources utilisées, quelques organisations se sont distinguées puisqu'elles étaient en mesure de préciser les ressources humaines et financières affectées à chacune des orientations de leur plan stratégique.

Ministères

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Organismes de plus de 50 ETC

- Office de la protection du consommateur
- Office des personnes handicapées du Québec

Référence : indicateur 5 de l'Indice à la page 10.

# 4. Amélioration continue

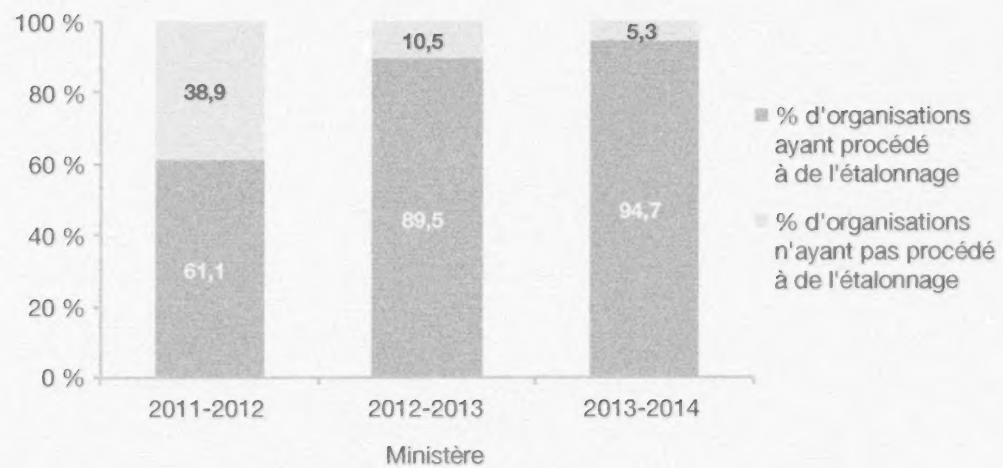
## Étalonnage

*Procéder à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires est le septième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

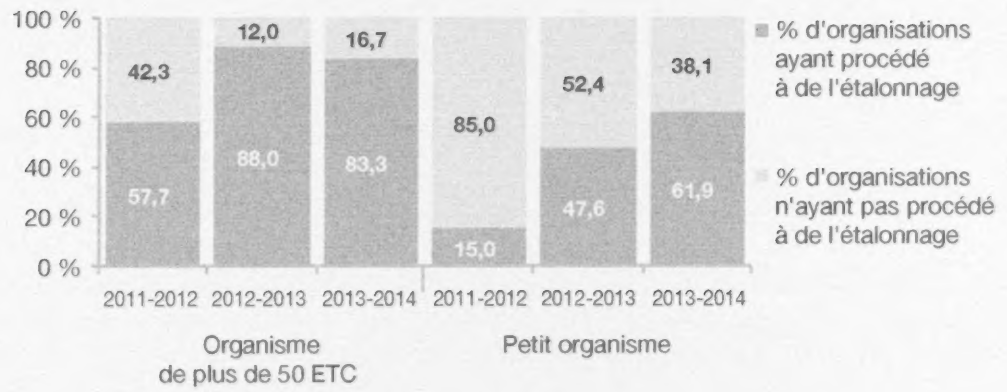
Procéder à de l'étalonnage est l'action qui consiste à repérer, à comparer, à comprendre et à adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs. C'est une bonne pratique de gestion axée sur les résultats. Dans une perspective d'amélioration continue, une organisation peut prendre appui sur la performance d'organisations similaires et demeure à l'affût des meilleures pratiques, processus, systèmes, structures et services dispensés.

Au cours des trois dernières années, la proportion des ministères et organismes ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires a augmenté significativement (35 %), passant de 45 % à 80 % de 2011-2012 à 2013-2014. Les graphiques suivants illustrent cette augmentation par type d'organisation.

**Graphique 29**
Proportion des ministères ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires de 2011-2012 à 2013-2014

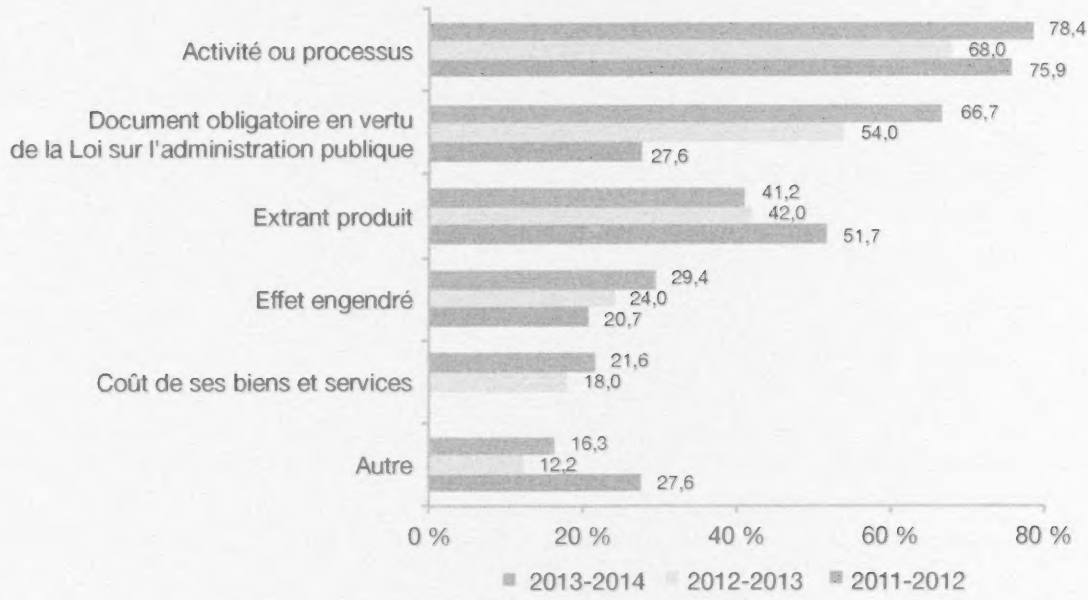


Graphique 30
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires de 2011-2012 à 2013-2014




Pour les 51 organisations[16] ayant procédé à de l'étalonnage en se comparant à des organisations similaires, plusieurs éléments ont été comparés au cours de l'année 2013-2014.

Graphique 31
Proportion des organisations ayant comparé les éléments suivants de 2011-2012 à 2013-2014




16 18 ministères, 20 organismes de plus de 50 ETC et 13 petits organismes

Globalement, les éléments les plus souvent comparés sont les activités ou processus (78 % des ministères, 85 % des organismes de plus de 50 ETC et 69 % des petits organismes) et les documents dont la production est obligatoire en vertu de la Loi sur l'administration publique, par exemple le plan stratégique, la déclaration de services aux citoyens ou encore le rapport annuel de gestion (67 % des ministères, 70 % des organismes de plus de 50 ETC et 62 % des petits organismes).

En plus d'avoir procédé à de l'étalonnage auprès d'organisations similaires, quelques ministères et organismes se sont distingués pour avoir comparé des effets qu'ils ont engendrés sur la société.

**Ministères**

- Ministère de la Famille
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Ministère des Transports
- Ministère du Travail

**Organismes de plus de 50 ETC**

- Commissaire à la lutte contre la corruption
- Commission de l'équité salariale
- Corporation d'urgences-santé
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- Office de la protection du consommateur
- Société de l'assurance automobile du Québec

**Petit organisme**

- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Référence : indicateur 7 de l'Indice à la page 10.

## Coût des biens et services

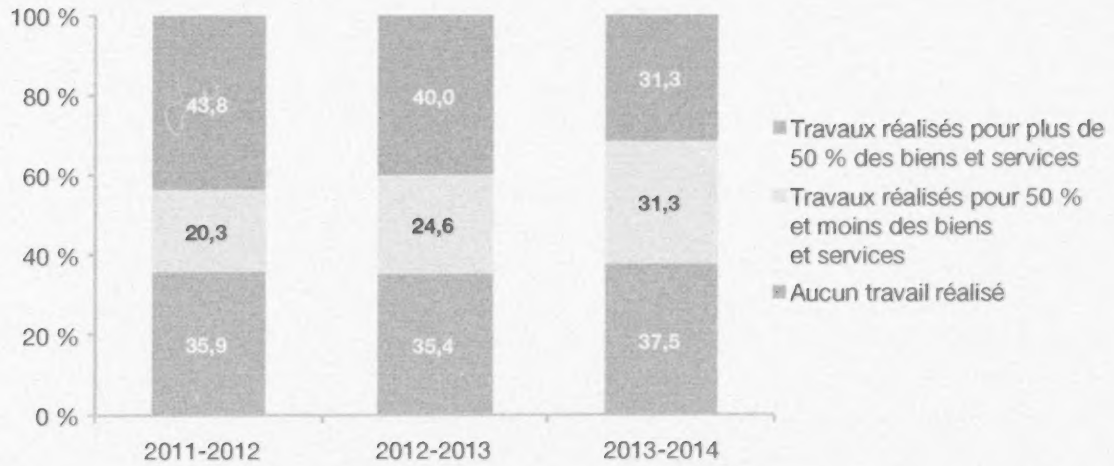
Connaître ou estimer les coûts associés à la production des biens et services peut être complexe, mais il s'agit d'un outil reconnu d'amélioration continue. Le coût des biens et services est déterminé en calculant les sommes nécessaires pour concevoir, produire et fournir un bien, un service ou une activité. Souvent appelé « coût de revient », il peut comprendre les dépenses administratives, d'approvisionnement, de production et de distribution.

En 2013-2014, plus des deux tiers des ministères et organismes (69 %) ont mené des travaux afin d'établir le coût de leurs biens et services tarifés ou non :

- 95 % des ministères ;
- 71 % des organismes de plus de 50 ETC ;
- 43 % des petits organismes.

Le graphique suivant présente la proportion des biens et services ayant fait l'objet de travaux afin d'en établir le coût de 2011-2012 à 2013-2014.

Graphique 32
Proportion des travaux menés par les organisations afin d'établir le coût des biens et services de 2011-2012 à 2013-2014




En 2013-2014, parmi les 44 organisations ayant mené des travaux en ce sens ont spécifié qu'elles utilisent les renseignements sur ces coûts principalement :

- à des fins de gestion interne, à l'usage de la haute direction et des gestionnaires (82 %) ;
- pour diffuser les résultats aux citoyens et les sensibiliser par l'entremise de leur rapport annuel de gestion, de leur site Internet ou d'autres moyens (61 %) ;
- pour établir ou modifier une tarification (61 %).

La sensibilisation des usagers aux coûts des services qu'ils utilisent, qu'ils soient tarifés ou non, est également une bonne pratique. Sur les 64 ministères et organismes, 39 % sensibilisent leurs usagers aux coûts des services offerts, notamment par leur rapport annuel de gestion et leur site Internet.

## Coûts des services tarifés

Les organisations qui offrent des services tarifés aux citoyens ont l'obligation de calculer le coût des biens ou des services fournis et d'en rendre compte publiquement dans leur rapport annuel de gestion.

## Coûts des services non tarifés

Du côté des services non tarifés, le calcul des coûts associés demeure une bonne pratique de sensibilisation et de gestion optimale des ressources.

Toujours sur les 64 ministères et organismes, 42 % ont calculé au moins une partie des coûts de leurs services non tarifés en 2013-2014. Comparativement à l'année 2011-2012, cette proportion a augmenté d'environ 7 %. Des 27 organisations ayant calculé au moins une partie des coûts en 2013-2014, 11 sont des ministères, 12 des organismes de plus de 50 ETC et 4 des petits organismes.

# 5. Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion

Une convention de performance et d'imputabilité est un engagement volontaire qui établit, pour une unité administrative, des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs en contrepartie d'assouplissements administratifs. Cet engagement est convenu entre un ministre et un dirigeant d'unité administrative; le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme est partie prenante à cette convention. Les assouplissements octroyés sont pris à même la marge de manœuvre dont dispose le ministre et ils doivent, le cas échéant, respecter son pouvoir de délégation.

La convention de performance et d'imputabilité peut être accompagnée d'une entente de gestion conclue entre le ministre de qui relève l'unité conventionnée et le Conseil du trésor. Cette entente de gestion permet à l'unité conventionnée d'obtenir des assouplissements additionnels applicables à son cadre de gestion des ressources afin de faciliter la réalisation de ses engagements prévue dans la convention.

Au 31 mars 2014, huit conventions étaient en vigueur, dont cinq étaient complétées par une entente de gestion. Les organisations concernées sont les suivantes :

- Bureau des infractions et amendes (MJQ)*[17]
- Centre d'expertise en analyse environnementale du Québec (MDDEFP)*
- Centre d'expertise hydrique du Québec (MDDEFP)*
- Centre de conservation du Québec (MCC)*
- Centre de recouvrement (MESS)*
- Contrôle routier Québec (SAAQ/MTQ)
- Emploi-Québec (MESS)
- Régie du cinéma (MCC)

17. *Unités conventionnées avec en plus une entente de gestion comme le prévoit la Loi sur l'administration publique.

# 6. Gestion des ressources humaines

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le législateur a confié au Conseil du trésor et à son président, par l'intermédiaire de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

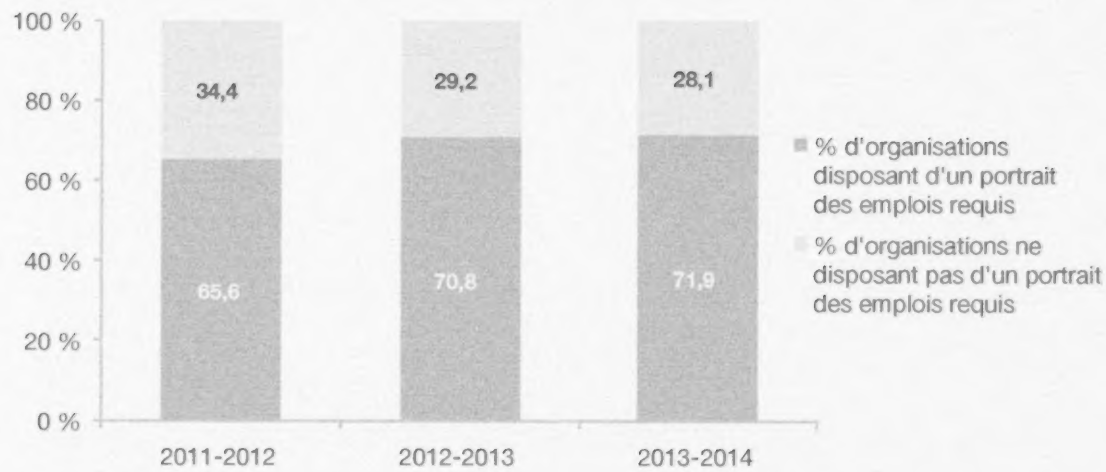
Le Secrétariat du Conseil du trésor met son expertise à la disposition des ministères et organismes et leur apporte un soutien dans la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines. Les ministères et organismes visés par ce cadre de gestion sont ceux dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique[18].

## Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre consiste à planifier les besoins futurs de l'organisation en vue de prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines.

En 2013-2014, près des trois quarts des ministères et organismes (72 %) disposaient d'un portrait identifiant les emplois requis pour réaliser leurs activités présentes et futures conformément à leur mission, comme le démontre le graphique ci-dessous. Notons que, pour cette même année, 11 ministères (58 %) et 35 organismes (78 %) s'étaient dotés d'un tel plan, ce qui représente une hausse pour les deux catégories d'organisation par rapport à l'année 2011-2012.

**Graphique 33**
Proportion des organisations disposant d'un portrait des emplois requis de 2011-2012 à 2013-2014




18. Au 31 mars 2014, on comptait 19 ministères et 66 organismes dont le personnel ou une partie du personnel était assujetti à cette loi. Cependant, la collecte d'information ne recueille que les renseignements de ceux également assujettis à la Loi sur l'administration publique. C'est pourquoi le nombre d'organisations demeure à 64 dans la présente section.

L'évaluation des zones de vulnérabilité semble être une préoccupation pour la majorité des organisations, puisque près de la totalité (93 %) de celles disposant d'un tel plan ont également pris soin de les évaluer. Il ressort que les catégories d'emplois les plus critiques ou les plus vulnérables identifiées en 2013-2014 sont :

- les professionnels (72 % des organisations) ;
- les techniciens (44 % des organisations) ;
- les cadres (39 % des organisations).

Afin d'appuyer la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre au sein des organisations, plusieurs dispositifs peuvent être mis en place. En 2013-2014, 83 % des ministères et organismes s'étaient dotés d'un dispositif à cet effet.

Du côté des ministères, 79 % d'entre eux ont mis en application un ou plusieurs dispositifs en 2013-2014, ce qui est une proportion similaire à celle de 2011-2012. Parmi ces dispositifs, les plus souvent utilisés sont :

- un outil informatisé (47 % des ministères) ;
- un suivi au moyen d'indicateurs (37 % des ministères) ;
- une stratégie (37 % des ministères).

Comme en 2011-2012, 84 % des organismes ont également mis en application un ou plusieurs dispositifs en 2013-2014. Les plus souvent utilisés sont :

- un plan d'action (42 % des organismes) ;
- un outil informatisé (36 % des organismes) ;
- un suivi au moyen d'indicateurs (31 % des organismes) ;
- une stratégie (31 % des organismes).

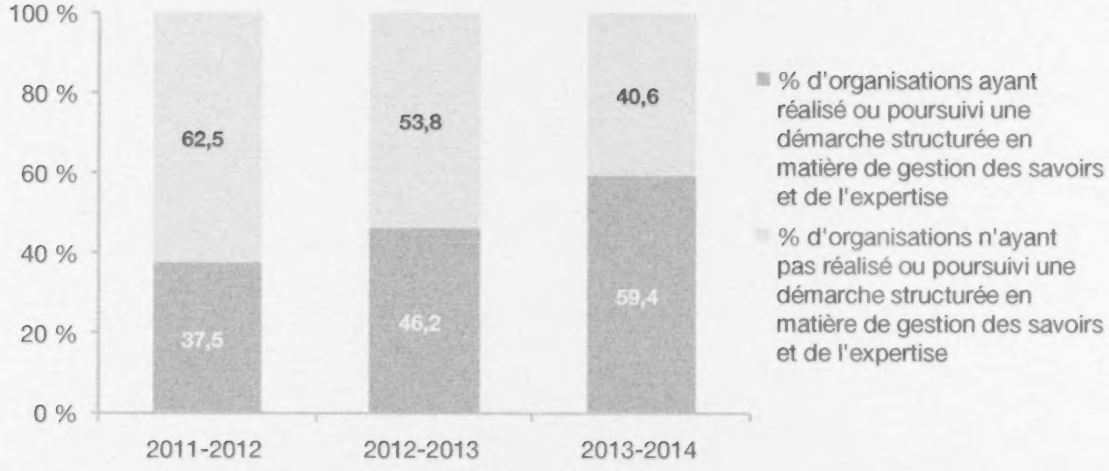
**Graphique 34**
Proportion des organisations ayant les dispositifs suivants en matière de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre de 2011-2012 à 2013-2014

# Gestion des savoirs et de l'expertise

La gestion des savoirs et de l'expertise comprend l'ensemble des actions permettant notamment d'identifier, d'analyser, d'organiser et de partager les savoirs et les expertises essentiels à la réalisation de la mission de l'organisation.

Bien que la gestion des savoirs et de l'expertise soit un domaine plus récent pour la fonction publique, plus de la moitié des organisations (59 %) ont réalisé ou poursuivi une démarche structurée en la matière en 2013-2014. Par « démarche structurée », on entend un processus de diagnostic ou d'analyse ayant mené à des orientations et à des actions pour l'organisation. Les données 2013-2014 démontrent qu'une plus grande proportion de ministères ont adopté cette pratique : 68 % des ministères et 56 % des organismes. Le graphique ci-dessous illustre l'augmentation de ces démarches au sein des organisations depuis l'année 2011-2012.

**Graphique 35**
Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion des savoirs et de l'expertise de 2011-2012 à 2013-2014




Dans l'intention d'appuyer la gestion des savoirs et de l'expertise au sein des organisations, plusieurs dispositifs similaires à la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre peuvent être mis en application. En 2013-2014, 84 % des ministères et 82 % des organismes s'étaient dotés d'un dispositif à cet égard. Les ministères ont davantage favorisé des mesures et analyses de risque des champs d'expertise de l'organisation ou d'une partie de l'organisation[19] (47 % des ministères). Plus du tiers des organismes ont également appliqué ce dispositif (36 %), mais le plus utilisé en 2013-2014 est le plan d'action qui a la faveur de 38 % d'entre eux.

19. Élément ne faisant pas partie de la collecte 2011-2012; la comparaison n'est possible que pour 2012-2013 et 2013-2014.

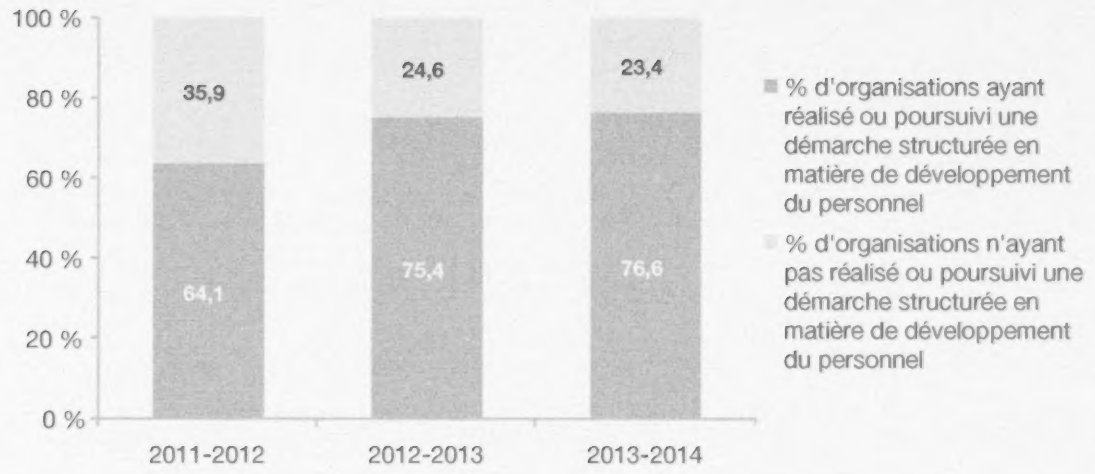
Graphique 36
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de gestion des savoirs et de l'expertise de 2011-2012 à 2013-2014

# Gestion du développement du personnel

La gestion du développement du personnel consiste à maintenir et à développer les compétences afin d'assurer la qualité et la pérennité de l'organisation.

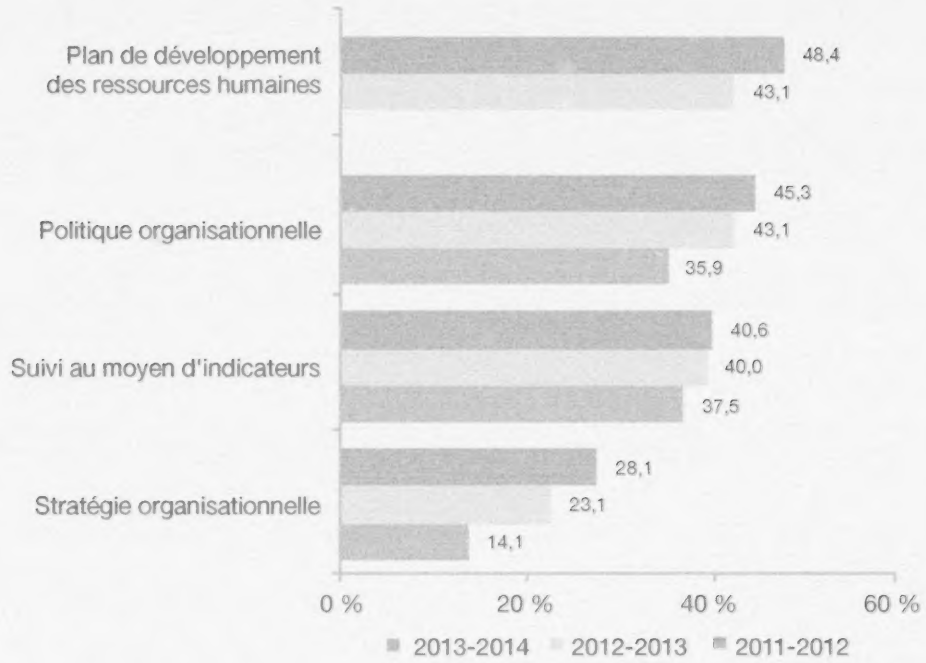
Au regard des résultats de 2013-2014, les ministères et organismes semblent s'approprier de plus en plus la gestion du développement du personnel, comme le démontre le graphique suivant. Les ministères ont une certaine longueur d'avance sur les organismes en la matière puisque 84 % d'entre eux avaient une démarche structurée contre 73 % des organismes.

**Graphique 37**
Proportion des organisations ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de gestion du développement du personnel de 2011-2012 à 2013-2014




En complément à la démarche structurée, tous les ministères et presque tous les organismes (98 %) ont mis en application des dispositifs appuyant la gestion du développement du personnel dans leur organisation en 2013-2014. Plus de la moitié des ministères (58 %) s'étaient dotés d'une politique organisationnelle et d'un plan de développement des ressources humaines. Du côté des organismes, le plan de développement des ressources humaines est utilisé par 47 % d'entre eux, suivi de près par une politique organisationnelle ou un suivi au moyen d'indicateurs (40 %). De façon globale, le graphique suivant illustre les dispositifs les plus souvent utilisés.

Graphique 38
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de gestion du développement du personnel de 2011-2012 à 2013-2014



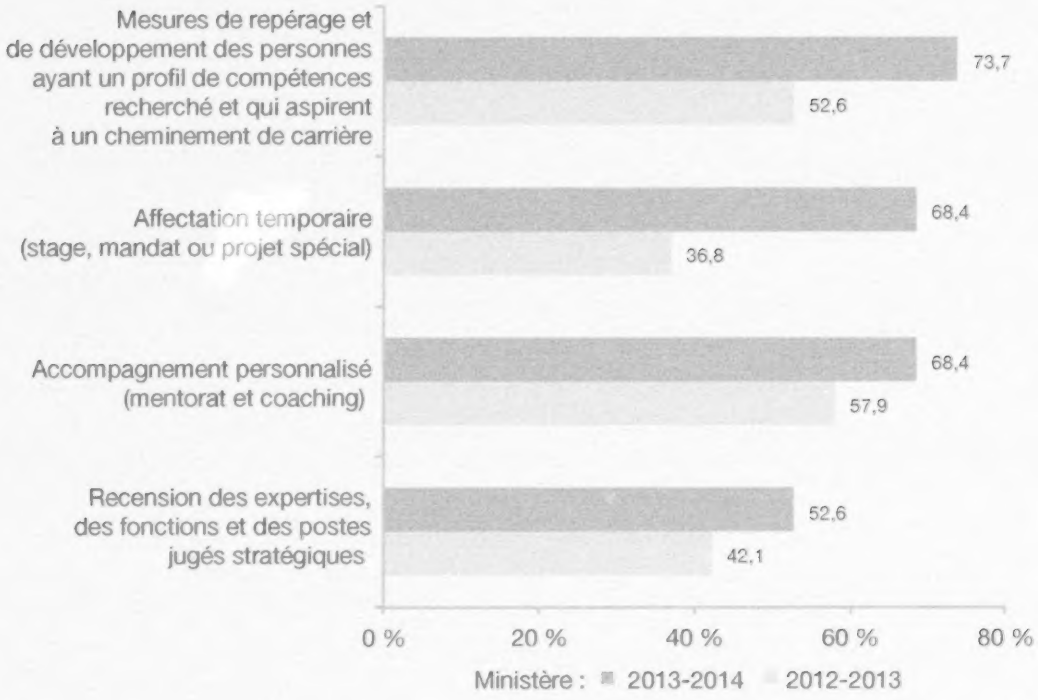

En plus des dispositifs existants, plusieurs programmes organisationnels ont pu être mis en application à l'égard de la gestion du développement du personnel. Les programmes existants le plus fréquemment appliqués en 2013-2014 sont :

- un programme d'accueil et d'intégration en emploi (84 % des organisations);
- un programme de développement des compétences (72 % des organisations);
- un programme de développement de carrière (47 % des organisations).

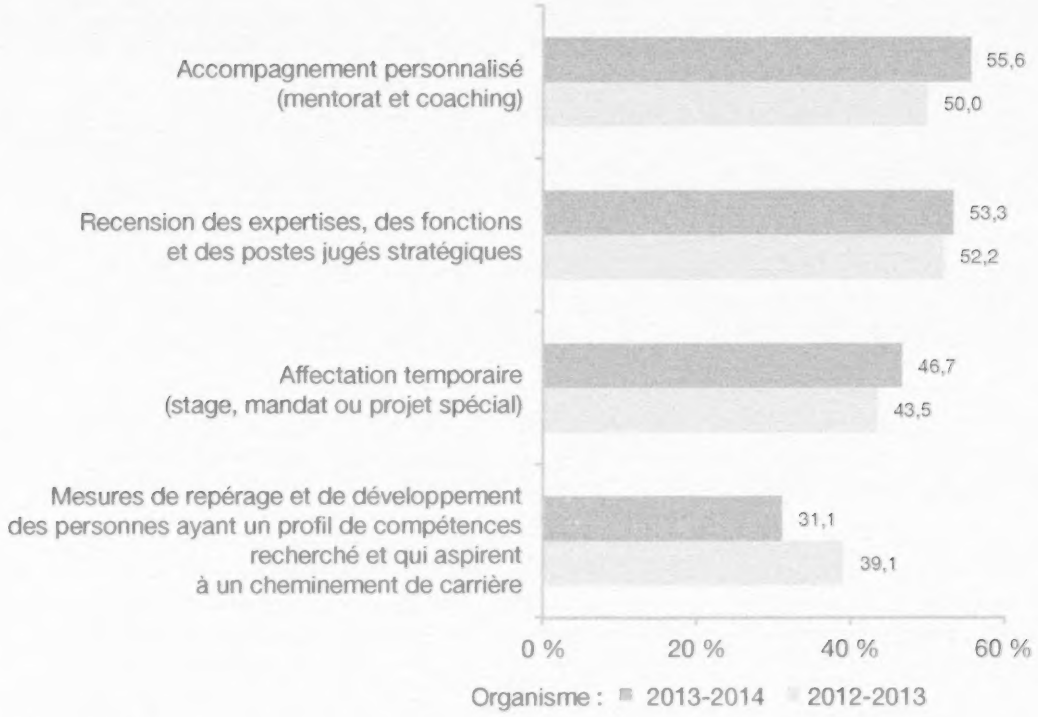
Par ailleurs, à l'égard du développement de la relève[20], un pan important de la gestion du développement du personnel, plusieurs activités peuvent être mises en application dans les organisations. En 2013-2014, 86 % des organisations exerçaient une ou plusieurs de ces activités. Les graphiques 39 et 40 ventilent les données obtenues sur les activités de développement de la relève par type d'organisation.

20. Cet élément n'avait pas été couvert au moment de la collecte 2011-2012, la comparaison n'est possible que pour 2012-2013 et 2013-2014.

Graphique 39
Proportion des ministères ayant exercé les activités suivantes à l'égard du développement de la relève de 2012-2013 à 2013-2014



Graphique 40
Proportion des organismes ayant exercé les activités suivantes à l'égard du développement de la relève de 2012-2013 à 2013-2014

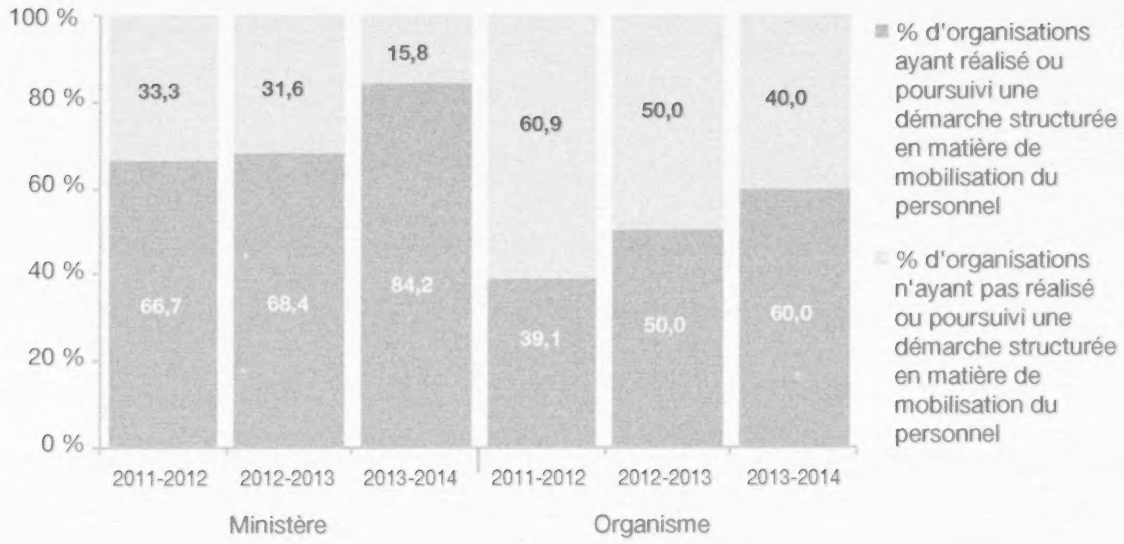



# Mobilisation du personnel

La mobilisation du personnel se réfère à une masse critique d'employés mettant en commun leurs énergies et leurs capacités au service de l'accomplissement collectif de la mission de l'organisation.

En 2013-2014, plus de 67 % des ministères et organismes ont mis en place ou poursuivi une démarche structurée favorisant la mobilisation du personnel, ce qui représente une hausse de près de 20 % par rapport à 2011-2012. La ventilation des données par type d'organisation, comme l'illustre le graphique suivant, démontre que ce sont particulièrement les organismes qui se sont améliorés en la matière.

**Graphique 41**
Proportion des ministères et des organismes ayant réalisé ou poursuivi une démarche structurée en matière de mobilisation du personnel de 2011-2012 à 2013-2014




À l'égard de la mobilisation du personnel, plusieurs dispositifs peuvent être mis en application. En 2013-2014, 95 % des ministères ont employé un ou plusieurs dispositifs. Le plan d'action organisationnel (58 % des ministères) et le suivi au moyen d'indicateurs (32 % des ministères) ont été les plus utilisés.

Au cours de la même période, 78 % des organismes se sont également dotés d'un ou de plusieurs dispositifs. Le plan d'action organisationnel (47 % des organismes) et le suivi au moyen d'indicateurs (36 % des organismes) sont les deux dispositifs les plus employés.

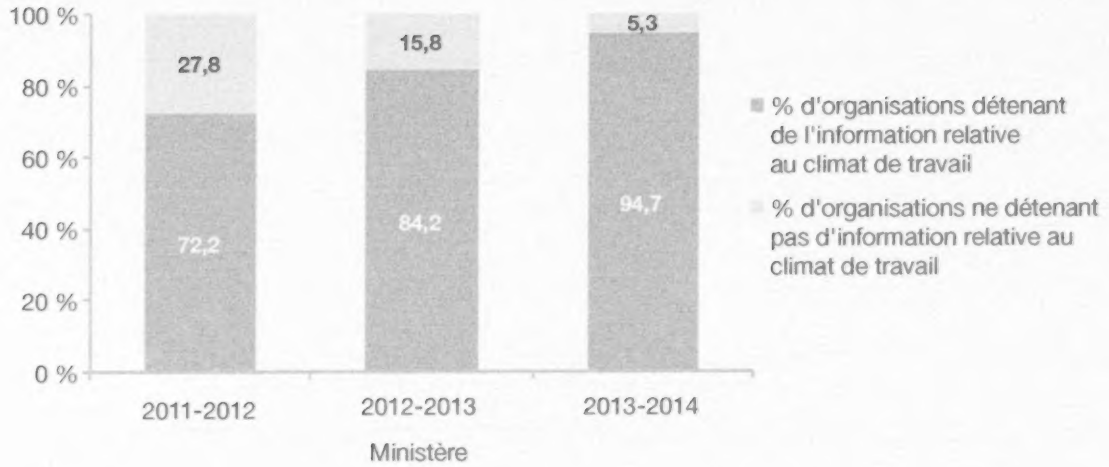
Graphique 42
Proportion des organisations ayant appliqué les dispositifs suivants en matière de mobilisation du personnel de 2011-2012 à 2013-2014

# Climat de travail

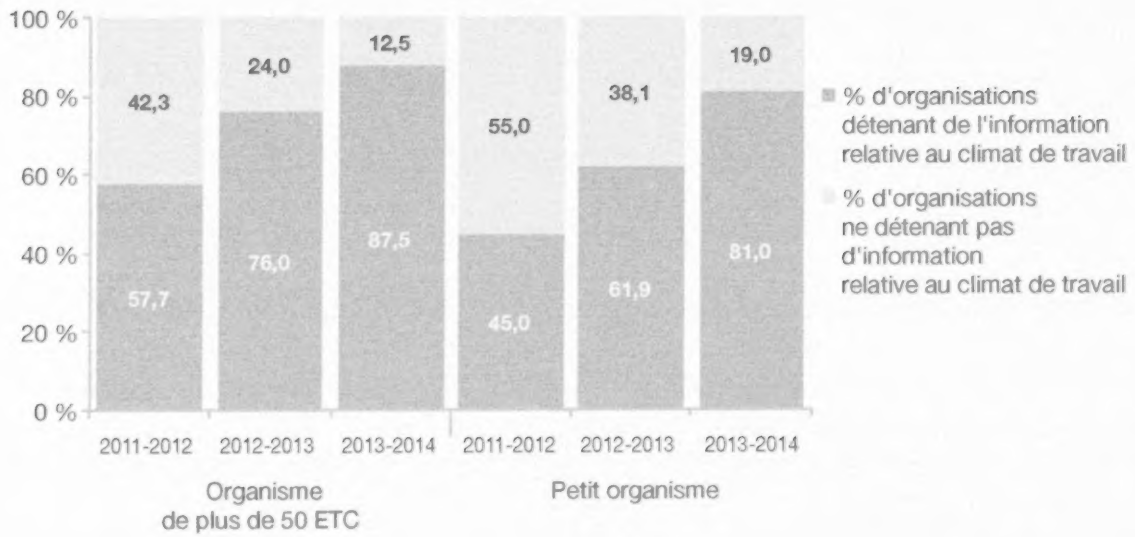
Le climat de travail repose sur l'ensemble des particularités au sein de l'organisation et sur la relation entre les différents acteurs internes. Il se mesure par la perception de la majorité des acteurs quant à la façon dont ils sont traités et dirigés. La préoccupation des organisations envers l'engagement des membres de leur personnel, leur satisfaction au travail ou le climat de travail est grandissante.

Au cours des trois dernières années, la proportion des ministères et organismes détenant de l'information relative au climat de travail, recueillie par plusieurs moyens, a évolué. Comparativement à l'année 2011-2012, le nombre d'organisations détenant cette information est passé de 37 à 56 en 2013-2014, ce qui représente une augmentation significative de 30 %. Les graphiques suivants démontrent cette évolution par type d'organisation.

Graphique 43
Proportion des ministères détenant de l'information relative au climat de travail de 2011-2012 à 2013-2014

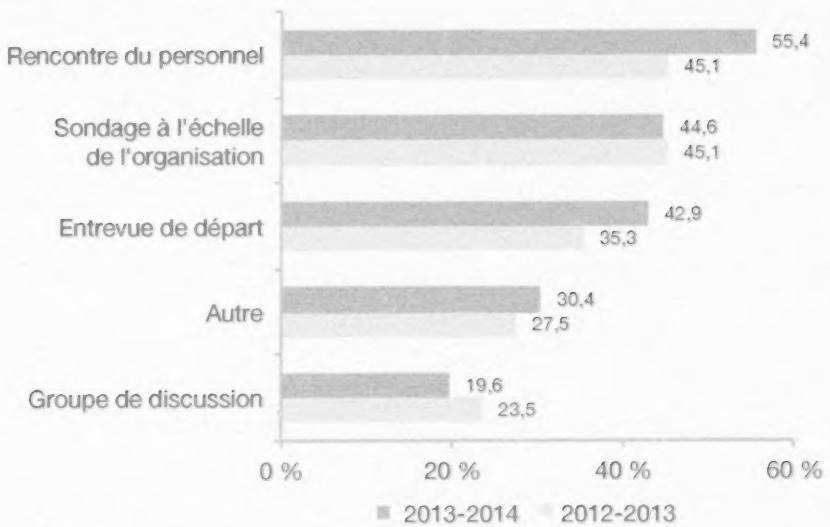



Graphique 44
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes détenant de l'information relative au climat de travail de 2011-2012 à 2013-2014



L'information sur le climat de travail peut être recueillie de plusieurs façons selon le contexte et les moyens de l'organisation. Parmi les 56 organisations[21] détenant cette information, les ministères ont utilisé davantage les entrevues de départ (67 %), les rencontres du personnel (44 %) et un sondage à l'échelle de l'organisation (39 %) en 2013-2014. Les organismes de plus de 50 ETC, de leur côté, ont employé en majeure partie le sondage à l'échelle de l'organisation (57 %) et les rencontres du personnel (57 %). Enfin, les petits organismes ont favorisé en plus grande proportion les rencontres avec le personnel (65 %) et un sondage à l'échelle de l'organisation (35 %).

**Graphique 45**
Proportion des organisations ayant utilisé les moyens suivants pour recueillir l'information relative au climat de travail de 2012-2013 à 2013-2014




21. 18 ministères, 21 organismes de plus de 50 ETC et 17 petits organismes

# Attentes et évaluation de la performance des employés

*Communiquer des attentes et évaluer la performance des employés est le sixième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

La communication au personnel, en début d'année, d'attentes personnalisées ou de critères généraux d'appréciation au regard des comportements, des attitudes et des résultats observables permet que chacun soit mobilisé vers l'atteinte des objectifs organisationnels. En fin d'année, l'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel relativement aux attentes et aux objectifs communiqués en début d'année, en tenant compte du contexte organisationnel, apporte une rétroaction privilégiée au personnel et aux gestionnaires concernant les réalisations de l'année.

Les résultats de l'année 2013-2014[22] démontrent, en somme, que le personnel d'encadrement et le personnel régulier (non-cadre) ont reçu davantage d'attentes et ont été évalués en plus grande proportion qu'en 2011-2012.

En effet, du côté des 19 ministères, en 2013-2014 :

- 68 % ont signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 89 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 58 % ont communiqué des attentes à au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non-cadre) ;
- 68 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 25 % des membres de leur personnel régulier (non-cadre).

Au cours de la même période, pour les 24 organismes de plus de 50 ETC :

- 79 % ont signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 67 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 67 % ont communiqué des attentes à au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non-cadre) ;
- 67 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 25 % des membres de leur personnel régulier (non-cadre).

Enfin, en ce qui concerne les petits organismes :

- 75 % ont signifié des attentes à au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement[23] ;
- 75 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 50 % des membres de leur personnel d'encadrement ;
- 80 % ont communiqué des attentes à au moins 25 % de l'ensemble des membres de leur personnel régulier (non-cadre)[24] ;
- 85 % ont évalué ou apprécié la performance d'au moins 25 % des membres de leur personnel régulier (non-cadre).

22. Les résultats de l'année 2013-2014 sont basés sur les données réelles et sur les projections des ministères et organismes. Les résultats finaux seront présentés dans le prochain Rapport du président.

23. Cinq petits organismes ne comptent pas de personnel d'encadrement régulier.

24. Un petit organisme ne compte pas de personnel régulier non-cadre.

Graphique 46
Proportion des organisations ayant communiqué des attentes et ayant évalué ou apprécié la performance de leur personnel de 2011-2012 à 2013-2014

En plus d'avoir satisfait aux exigences de l'indicateur, quelques organisations se sont distinguées en communiquant des attentes et en évaluant l'ensemble de leur personnel en 2012-2013.

Organisme de plus de 50 ETC

- Commission des transports du Québec

Petits organismes

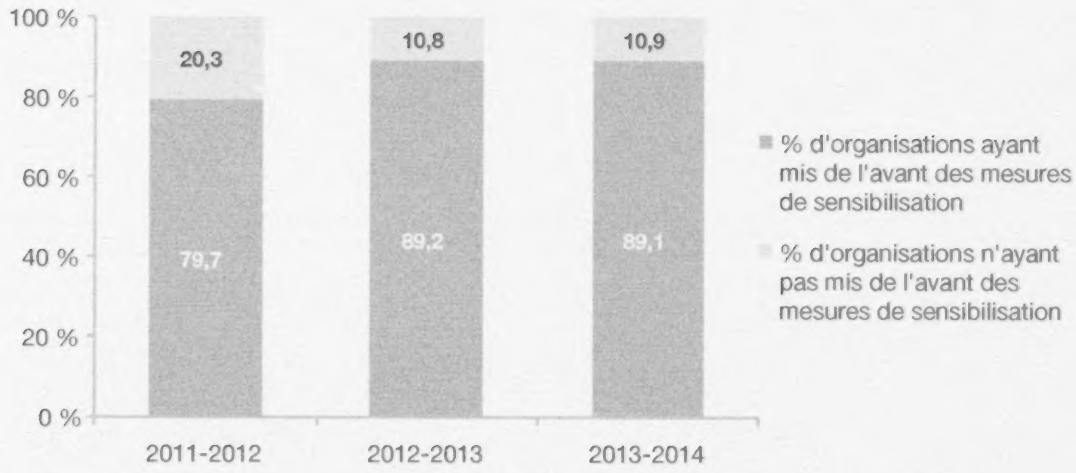
- Bureau du coroner
- Commission de l'éthique en science et en technologie
- Conseil du patrimoine culturel du Québec
- Conseil supérieur de la langue française

Référence : indicateur 6 de l'Indice à la page 10.

# Éthique

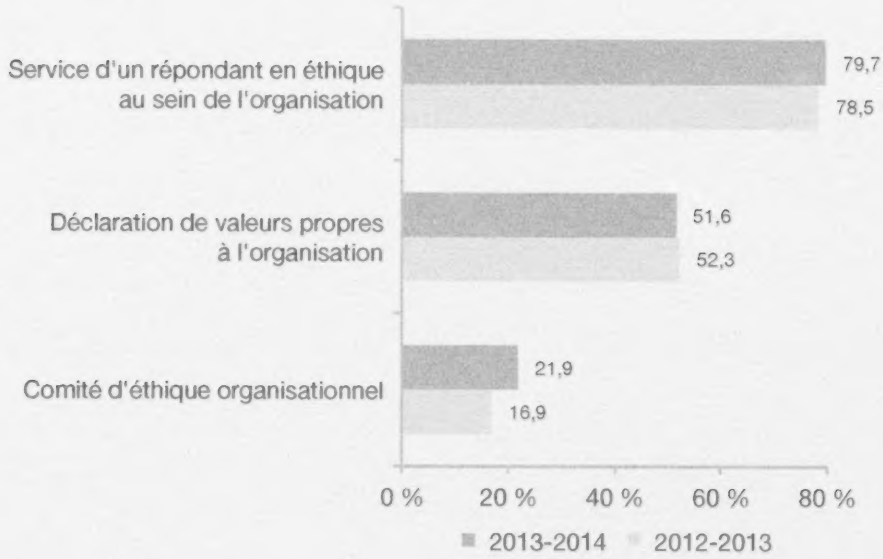
L'éthique est devenue une préoccupation majeure pour l'ensemble des organisations au cours des dernières années. En 2013-2014, tous les ministères et 84 % des organismes ont appliqué des mesures de sensibilisation en matière d'éthique. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, cela représente une hausse de près de 10 % des organisations par rapport à l'année 2011-2012.

**Graphique 47**
Proportion des organisations ayant appliqué des mesures de sensibilisation en matière d'éthique de 2011-2012 à 2013-2014



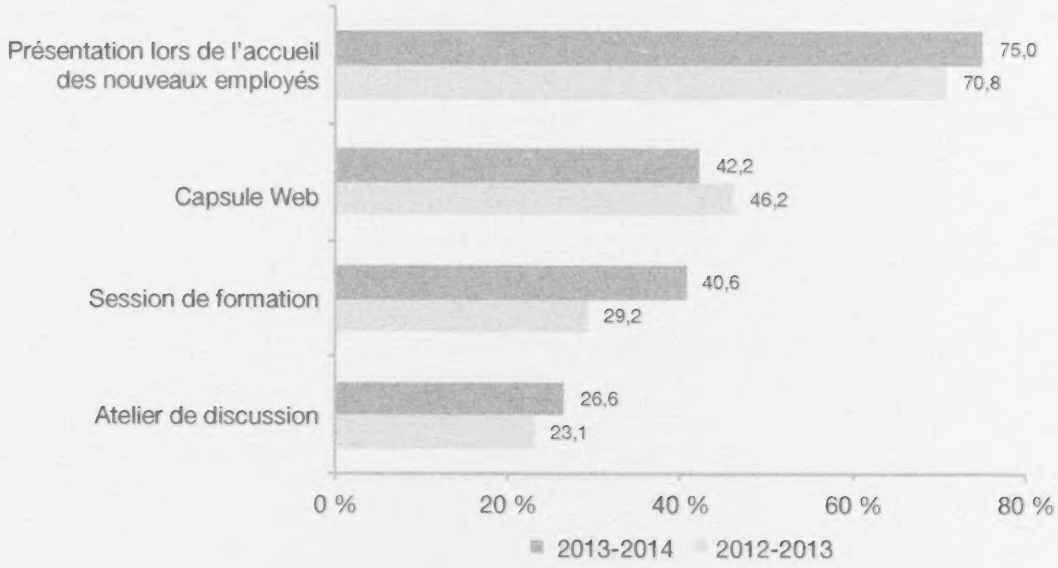

Afin d'appuyer la sensibilisation en matière d'éthique, plusieurs mécanismes peuvent être utilisés dans les organisations. Le dispositif le plus présent en 2013-2014 est le service d'un répondant en éthique au sein de l'organisation (95 % des ministères et 73 % des organismes). Le graphique de la page suivante met en relief les dispositifs existants à cet effet dans les organisations de 2012-2013 à 2013-2014.

Graphique 48
Proportion des organisations ayant les dispositifs suivants en matière d'éthique de 2012-2013 à 2013-2014




Enfin, toujours en matière d'éthique, différentes activités de sensibilisation ou de formation peuvent être offertes dans les ministères et organismes. Les ministères ont privilégié, en 2013-2014, les sessions de formation et les présentations à l'occasion de l'accueil des nouveaux employés (79 %). Pour leur part, les organismes ont davantage mis l'accent sur une présentation au moment de l'accueil des nouveaux employés (73 %).

Graphique 49
Proportion des organisations ayant offert les activités suivantes de sensibilisation ou de formation en matière d'éthique de 2012-2013 à 2013-2014



# 7. Gestion des ressources budgétaires

## Ressources budgétaires et niveau de l'effectif

La Loi sur l'administration publique définit le cadre de gestion des ressources budgétaires des ministères et organismes budgétaires[25]. Elle prévoit, entre autres, que le président du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale le Budget de dépenses des ministères et organismes afin d'établir les crédits requis au cours de l'exercice financier, ainsi que les plans annuels de gestion des dépenses élaborés par chacun des ministres. Pour l'année financière 2012-2013, ces documents ont été déposés le 20 mars 2012. Pour l'année financière 2013-2014, les crédits détaillés des ministères et organismes ont été déposés le 6 décembre 2012. Pour leur part, les plans annuels de gestion des dépenses de même qu'un complément d'information relatif au Budget de dépenses 2013-2014 ont été déposés le 28 mars 2013.

## Assouplissements budgétaires

Le cadre de gestion des ressources budgétaires prévoit également des assouplissements[26] permettant de répondre à des situations particulières et de rendre plus souples les règles d'utilisation des crédits, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes dans la gestion de leurs dépenses. À cet égard, le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir des modalités et des conditions d'utilisation. Le tableau 3 présente les utilisations qui ont été faites des assouplissements budgétaires au cours des cinq dernières années par les ministères et organismes.

25. Veuillez consulter la liste des ministères et organismes budgétaires assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique, à l'annexe I.

26. Veuillez consulter la liste des assouplissements prévus à la Loi sur l'administration publique, à l'annexe II.

**Tableau 3**
Utilisation des assouplissements budgétaires au cours des années financières 2009-2010 à 2013-2014 (en millions de dollars)

| Assouplissement budgétaire | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 |
|---|---|---|---|---|---|
| Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant | 19,5 | 47,8 | 43,1 | 31,5 | _ [27] |
| Crédits portant sur une période de plus d'un an | 449,0 | 494,0 | 494,0 | 509,0 | 479,0 |
| Crédits additionnels associés au crédit au net | 57,6 | 72,4 | 68,5 | 63,3 | _ * |
| Crédits additionnels associés à la disposition d'un bien | 2,5 | 1,8 | 0,1 | 0,1 | _ * |
| Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus | 7,0 | 9,3 | 10,7 | 6,4 | 8,5 |
| Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille | 230,0 | 216,5 | 288,7 | 320,0 | 296,9 |

## Contrôle budgétaire

En vertu de l'article 53 de la Loi, le Conseil du trésor peut décréter, pour toute période qu'il fixe, la suspension du droit d'engager des crédits. Ainsi, au cours de l'exercice 2012-2013, le Conseil du trésor a demandé aux ministères et organismes d'indiquer des disponibilités s'élevant à 317,2 millions de dollars pour pallier les dépassements anticipés à divers postes de dépenses prioritaires. Quant à l'exercice 2013-2014, le montant des crédits réellement suspendus sera disponible à l'occasion du dépôt des Comptes publics 2013-2014.

## Niveau de l'effectif

Le 2e alinéa de l'article 32 de la Loi sur l'administration publique stipule que le Conseil du trésor peut déterminer le niveau de l'effectif des ministères et organismes dont le personnel est assujetti à la Loi sur la fonction publique. Le chapitre relatif à l'effectif du secteur de la fonction publique apparaissant respectivement au volume V du Budget de dépenses 2012-2013 ainsi qu'au volume Renseignements complémentaires du Budget de dépenses 2013-2014 présente l'évolution de l'effectif utilisé de même que la variation de l'enveloppe de l'effectif autorisé.

27. *Ces données seront disponibles au moment du dépôt des Comptes publics 2013-2014.

# 8. Fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats

Les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion. Cette information permet à l'organisation d'améliorer sa capacité d'apprentissage et sa capacité de répondre au changement en intégrant les données sur les résultats à l'occasion de la prise de décision.

## Gestion des risques

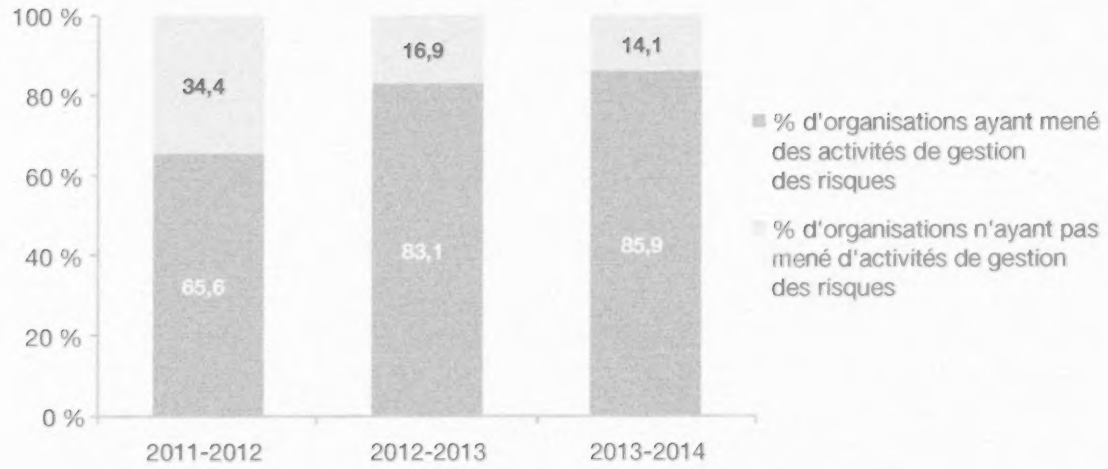
*Réaliser des activités de gestion des risques est le neuvième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

La gestion des risques fait partie des fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Lorsqu'elle est bien intégrée au processus décisionnel, une gestion systématique et proactive des risques consiste à déterminer la meilleure voie à suivre en tenant compte des risques, entendus comme étant l'effet de l'incertitude relativement à l'atteinte des objectifs.

Une des facettes de l'intégration de la gestion des risques aux pratiques de gestion de l'organisation est la réalisation d'activités de gestion des risques, qui consistent, par exemple, à identifier les risques et les contrôles en place, à mettre en priorité les risques identifiés, à mettre en place des mesures de mitigation et à en faire le suivi. La nature des activités de gestion des risques rapportées par les ministères et organismes peut varier d'une organisation à l'autre.

En 2013-2014, 17 ministères (89 %), 23 organismes de plus de 50 ETC (96 %) et 15 petits organismes (71 %) ont réalisé des activités de gestion des risques. Le graphique de la page suivante présente l'augmentation de la proportion des organisations qui ont mené des activités de gestion des risques par rapport à l'année 2011-2012. Cette augmentation est particulièrement marquée chez les petits organismes, la proportion étant passée de 30 % en 2011-2012 à 71 % en 2013-2014.

**Graphique 50**
Proportion des organisations ayant mené des activités de gestion des risques de 2011-2012 à 2013-2014




La gestion des risques s'incarne aussi dans les organisations par l'intégration de la fonction aux structures de gouverne, notamment par une politique et un comité de gestion des risques. Parmi les 55 organisations[28] ayant mené des activités de gestion des risques, 50 organisations (94 % des ministères, 91 % des organismes de plus de 50 ETC et 87 % des petits organismes) ont mis en œuvre un ou plusieurs des éléments structurants suivants afin d'appuyer cette fonction dans leur organisation.

Les éléments structurants les plus souvent présents au sein des ministères et organismes en 2013-2014 sont :

- un responsable désigné de la gestion des risques (55 %) ;
- un processus de gestion des risques (47 %) ;
- un plan de continuité des affaires ou des services (40 %) ;
- une politique de gestion des risques (40 %) ;
- un plan d'action ou d'intervention (38 %) ;
- un comité de gestion des risques (36 %).

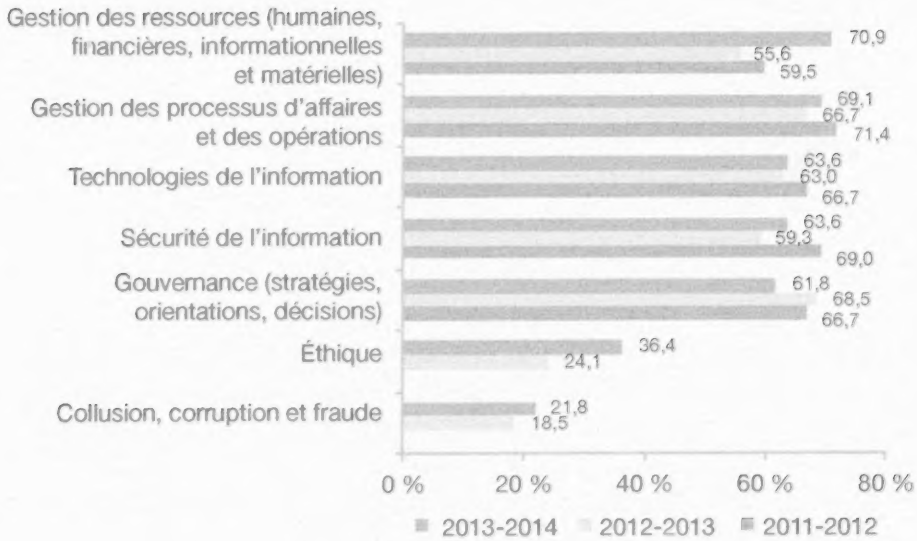
En matière de gestion des risques, plusieurs champs d'activité peuvent être concernés. En 2013-2014, les travaux des ministères ont principalement porté sur la gouvernance, notamment sur les stratégies, les orientations et les décisions (82 %). Du côté des organismes de plus de 50 ETC, les travaux ont davantage concerné les technologies de l'information (87 %). Finalement, les petits organismes ont orienté en plus grande proportion leurs travaux vers la gestion des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles (53 %).

De manière générale, pour l'ensemble des organisations, les travaux liés à la gestion des risques ont couvert un éventail plus large de champs d'activité qu'en 2011-2012. Les champs les plus marqués par ces travaux sont :

- la gestion des ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) ;
- l'éthique ;
- la collusion, la corruption et la fraude.

28. 17 ministères, 23 organismes de plus de 50 ETC et 15 petits organismes.

**Graphique 51**
Proportion des organisations ayant mené des travaux dans les différents champs d'activité de gestion des risques de 2011-2012 à 2013-2014




En plus d'avoir mené des activités de gestion des risques, quelques organisations se sont démarquées par la mise en place de plusieurs éléments structurants tels une politique, un processus, un plan de continuité des affaires ou des services, un plan d'action ou d'intervention, un comité et un responsable identifié de gestion des risques.

Ministère

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Organismes de plus de 50 ETC

- Centre de services partagés du Québec
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Société de l'assurance automobile du Québec

Référence : indicateur 9 de l'Indice à la page 10.

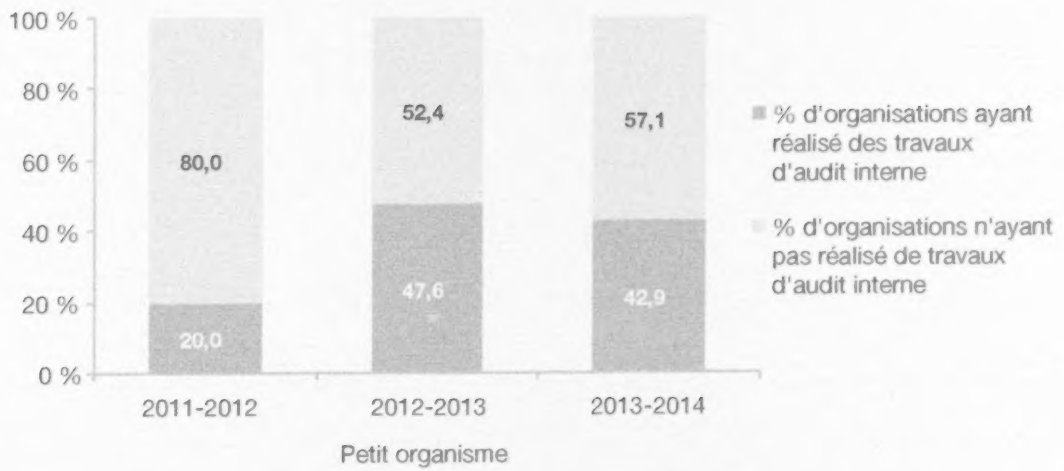
# Audit interne

L'audit interne est une autre fonction en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Cette activité indépendante et objective donne à une organisation une assurance concernant le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Plusieurs activités d'audit peuvent être réalisées dans les ministères et organismes afin d'améliorer la gestion d'une organisation vers l'atteinte de ses objectifs et de s'assurer qu'elle est en contrôle de ses activités. Parmi les principales activités d'audit interne, on retrouve la vérification de conformité, la vérification d'optimisation des ressources et de la performance ou encore le soutien aux gestionnaires.

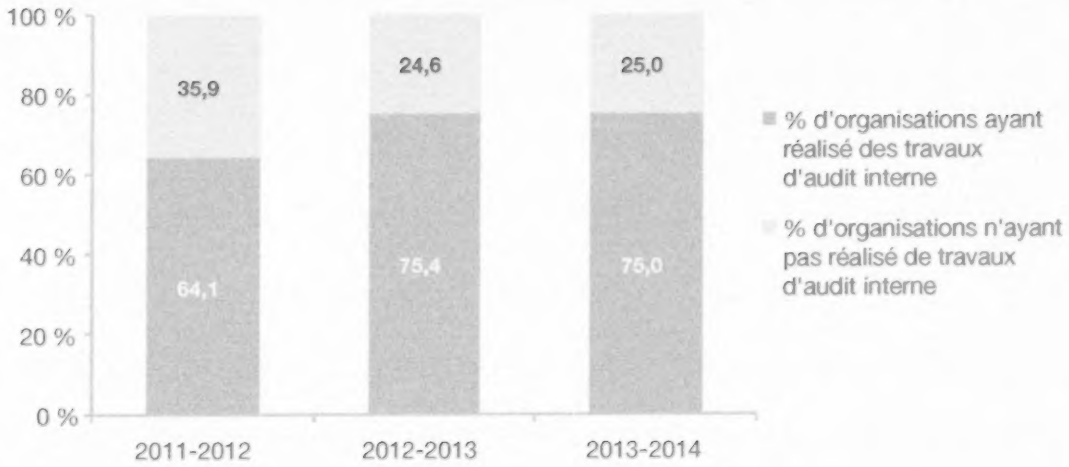
En 2013-2014, 75 % des ministères et organismes ont mené des travaux d'audit interne dans leur organisation. Ainsi, en 2013-2014, 19 ministères (100 %), 20 organismes de plus de 50 ETC (83 %) et 9 petits organismes (43 %) ont réalisé des activités d'audit interne, que ce soit par leur organisation interne, une unité d'une autre organisation ou une firme externe.

Depuis 2011-2012, on observe une augmentation de plus de 10 % de la proportion des organisations ayant mené des activités d'audit interne. Les graphiques suivants démontrent que l'augmentation est principalement attribuable aux petits organismes.

**Graphique 52**
Proportion des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne de 2011-2012 à 2013-2014



**Graphique 53**
Proportion des organisations ayant réalisé des travaux d'audit interne de 2011-2012 à 2013-2014

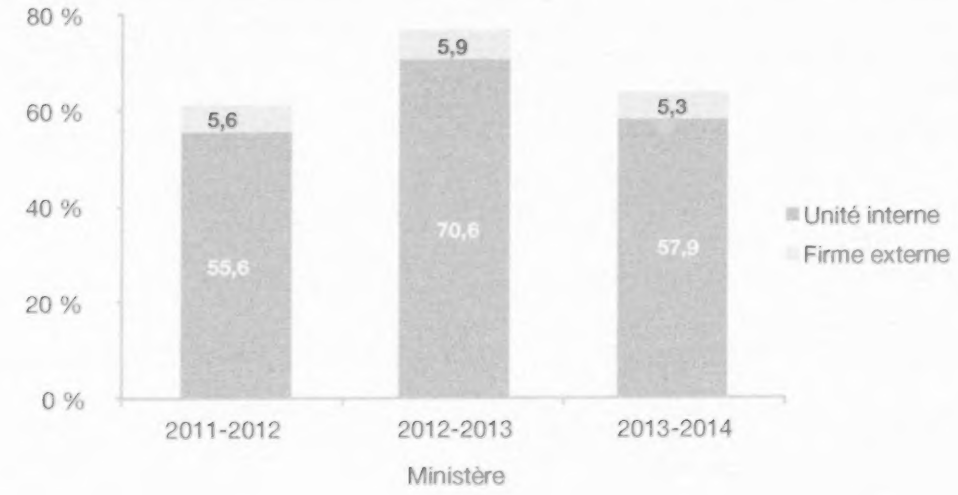



*Réaliser des activités de vérification d'optimisation des ressources et de la performance est le huitième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

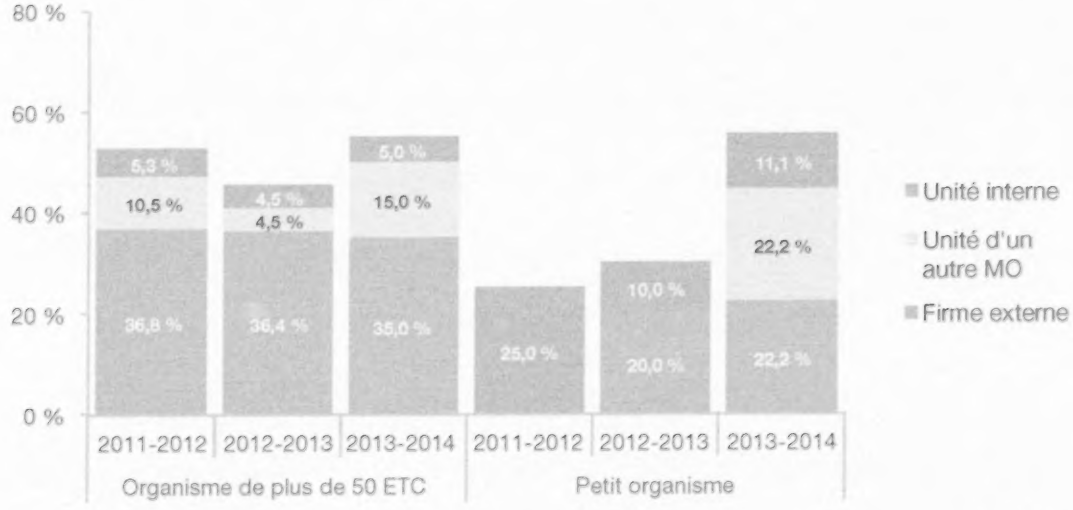
La vérification d'optimisation des ressources et de la performance est l'une des activités d'audit interne qui est partie intégrante de la gestion axée sur les résultats. Cette activité consiste à s'assurer que les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sont gérées de façon efficace, efficiente et économique. Elle vise donc à faire la lumière sur les moyens mis en œuvre par les gestionnaires pour administrer les ressources qui leur sont confiées.

Les graphiques suivants illustrent le nombre d'organisations actives en audit interne, qui réalisent des activités de vérification d'optimisation des ressources et de la performance. Cette proportion est passée de 56 % en 2011-2012 à 48 % en 2013-2014. La ventilation par type d'organisation démontre que c'est surtout la proportion des petits organismes qui a augmenté à cet égard.

**Graphique 54**
Proportion des ministères ayant réalisé des travaux d'audit interne en vérification d'optimisation des ressources et de la performance de 2011-2012 à 2013-2014

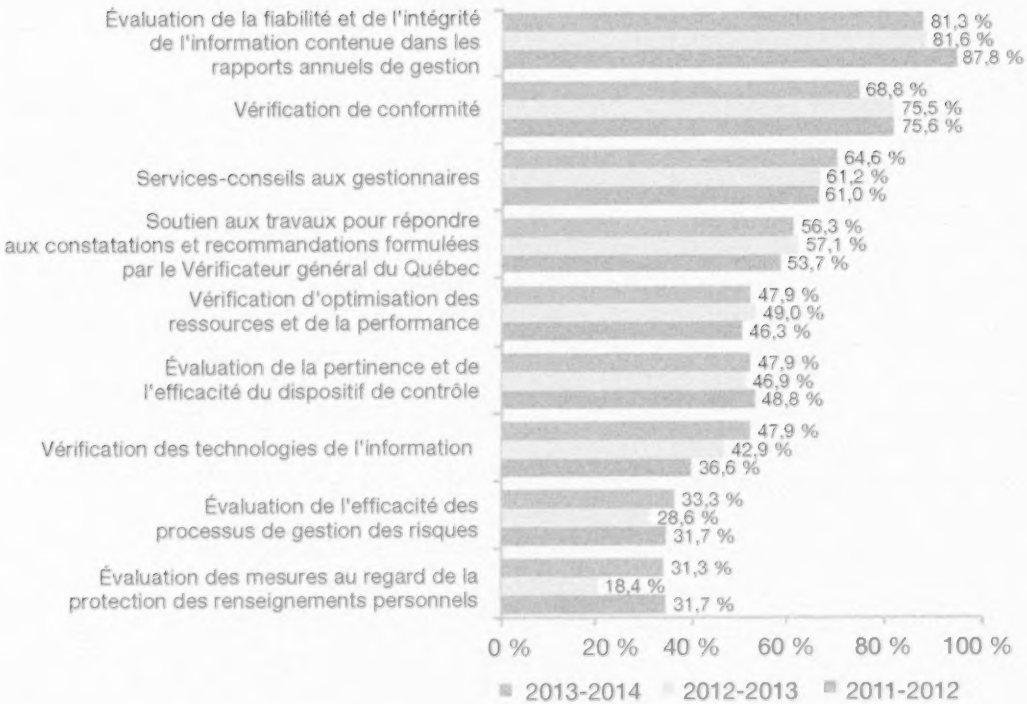



**Graphique 55**
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant réalisé des travaux d'audit interne en vérification d'optimisation des ressources et de la performance de 2011-2012 à 2013-2014




D'autres champs d'activité, tels que définis dans les orientations du Conseil du trésor (2006), peuvent être concernés par des travaux d'audit interne. Le graphique suivant montre, au cours des trois dernières années, la proportion des organisations ayant réalisé de tels travaux pour chacun de ces champs d'activité.

**Graphique 56**
Proportion des organisations ayant réalisé des activités d'audit interne par champs d'activité de 2011-2012 à 2013-2014




Une des bonnes pratiques d'audit interne pour une organisation est de se doter d'un comité en la matière qui suit les travaux et adopte les recommandations découlant des travaux réalisés. En 2013-2014, 52 % des organisations s'étaient dotées d'un comité d'audit interne. La ventilation par type d'organisation démontre qu'une plus grande proportion de ministères que d'organismes disposaient d'un tel comité :

- 84 % des ministères;
- 63 % des organismes de plus de 50 ETC;
- 10 % des petits organismes.

Des comités d'audit interne existants, plus de la moitié étaient constitués majoritairement de membres externes à l'organisation afin d'y amener un niveau d'indépendance accru.

En plus d'avoir mené des activités sur l'optimisation des ressources et de la performance, quelques organisations se sont démarquées en ayant réalisé des travaux dans l'ensemble des champs d'activité en plus de disposer d'un comité d'audit interne constitué majoritairement de membres externes.

Organismes de plus de 50 ETC

- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Société de développement des entreprises culturelles

Petit organisme

- Institut national des mines

Référence : indicateur 8 de l'Indice à la page 10.

# Évaluation de programme

*Réaliser des activités d'évaluation de programme est le dixième indicateur de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats.*

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions publiques, qui permet de porter un jugement sur leur valeur ou de proposer des pistes d'amélioration.

Considérée comme une fonction de gestion, l'évaluation fournit une rétroaction utile aux décideurs tout au long du cycle de gestion axée sur les résultats. Les travaux d'évaluation peuvent notamment préciser la raison d'être de l'intervention, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions ou encore faire état des résultats obtenus pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience. De plus, les renseignements produits par l'évaluation peuvent contribuer à la reddition de comptes auprès des parlementaires et des citoyens.

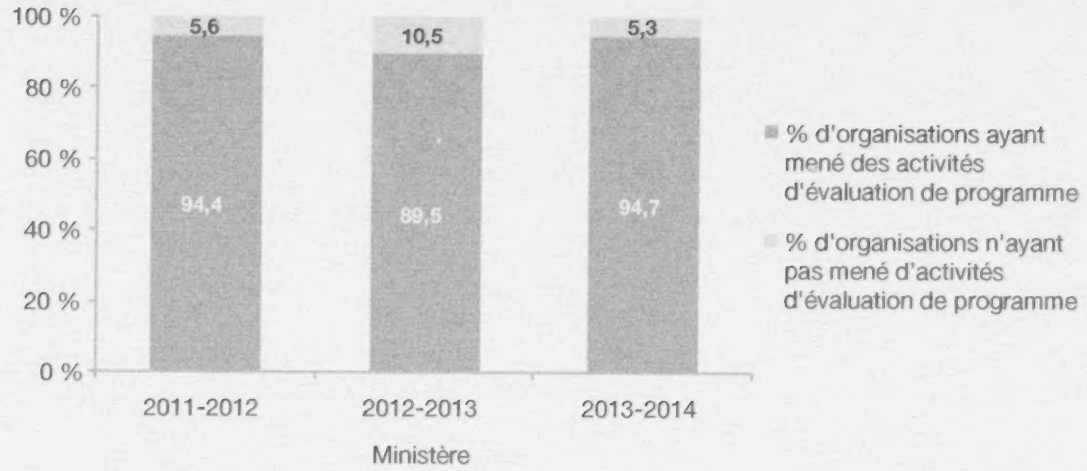
On compte parmi les activités d'évaluation de programme la planification des travaux d'évaluation, les opérations de collecte de données sur les programmes et leurs résultats, l'analyse des données recueillies et la présentation des résultats. Par ailleurs, les activités d'évaluation rapportées par les ministères et organismes peuvent également inclure d'autres travaux qui, sans constituer des évaluations proprement dites, visent à améliorer la gestion ou à appuyer la prise de décision concernant les programmes.

En 2013-2014, près des deux tiers des organisations (63 %) ont mené des activités d'évaluation de programme, ce qui constitue une augmentation par rapport à l'année 2011-2012. Pour l'année 2013-2014, on compte parmi les organisations qui se sont déclarées actives en matière d'évaluation :

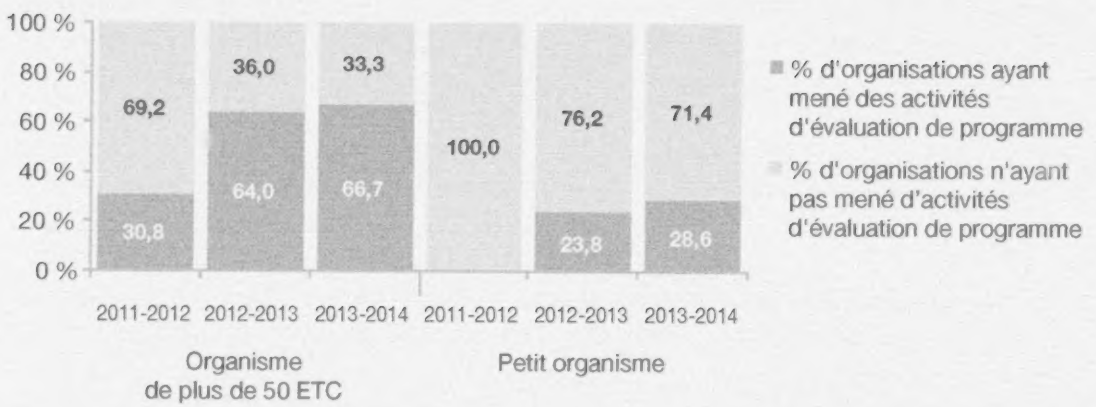
- 95 % des ministères ;
- 67 % des organismes de plus de 50 ETC ;
- 29 % des petits organismes.

Puisque la pratique d'activités d'évaluation est plus répandue dans les ministères, l'augmentation observée de la proportion des organisations actives en évaluation de programme depuis 2011-2012 est principalement attribuable aux organismes de plus de 50 ETC et aux petits organismes.

Graphique 57
Proportion des ministères ayant mené des activités d'évaluation de programme de 2011-2012 à 2013-2014




Graphique 58
Proportion des organismes de plus de 50 ETC et des petits organismes ayant mené des activités d'évaluation de programme de 2011-2012 à 2013-2014

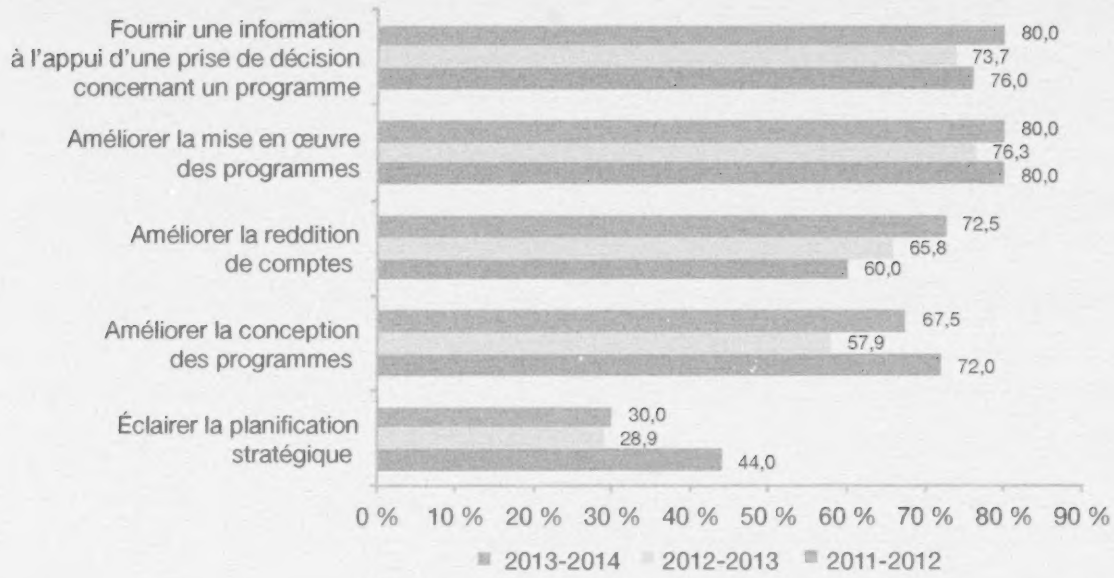



Au cours de l'année 2013-2014, les projets d'évaluation ayant eu cours dans les organisations actives en évaluation de programme ont porté principalement sur les préoccupations suivantes :

- l'efficacité dans la production des biens et services ;
- l'efficacité dans l'obtention des effets visés sur la société ;
- la pertinence.

L'information sur les programmes et leur performance produite par les évaluations peut être utilisée à plusieurs fins, comme l'illustre le graphique suivant.

Graphique 59
Proportion des organisations ayant utilisé l'évaluation de programme aux fins suivantes de 2011-2012 à 2013-2014




En plus d'avoir mené des travaux d'évaluation de programme, quelques ministères se sont démarqués en ayant réalisé et mené à terme plusieurs travaux portant sur l'efficience relativement à l'obtention des effets visés sur la société.

Ministères

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Ministère de la Santé et des Services sociaux

Référence : indicateur 10 de l'Indice à la page 10.

# Conclusion

Dans l'administration publique québécoise, une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission (pertinence), atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels (efficacité), et utilise de manière économique ses ressources (efficience). Elle doit également s'assurer de maintenir un climat de travail adéquat et offrir des biens et services de qualité, tout en respectant les lois et les règlements qui s'appliquent.

Planifier et s'engager relativement à la prestation de services et à la planification stratégique, suivre les résultats afin d'en rendre compte de façon transparente aux citoyens et aux parlementaires et s'améliorer en continu permet aux gestionnaires et aux organisations de prendre des décisions éclairées en fonction des résultats attendus.

Le rapport 2012-2014 sur l'application de la Loi sur l'administration publique illustre et explique l'évolution de son application. La lecture des résultats du rapport permet de constater que les organisations se sont bien appropriées les concepts liés à l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats et plusieurs des éléments qui contribuent à une meilleure performance. En effet, depuis 2011-2012, le résultat de l'Indice a progressé de 12 %, passant de 61 % à 73 % en 2013-2014. Selon toute vraisemblance, la cible visée pour l'ensemble des ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique (75 %) sera atteinte en 2014-2015. Cependant, bien que la majorité des bonnes pratiques évoquées soient davantage expérimentées au sein des ministères et organismes, certaines d'entre elles nécessiteront encore le déploiement d'efforts additionnels.

Intégrer une nouvelle culture de gestion dans une administration gouvernementale est un projet d'envergure qui exige une démarche rigoureuse et systématique avant d'arriver à terme : 1) l'intention, 2) l'appropriation, 3) l'application, 4) l'intégration d'une culture. Au regard des données transmises par les ministères et organismes depuis l'adoption de la Loi sur l'administration publique, il ressort que celle-ci a permis de traverser l'étape de l'appropriation des principes du cadre de gestion axé sur les résultats. Aujourd'hui, avec l'implantation de l'Indice d'application de la gestion axée sur les résultats, mesure qui représente l'essentiel du cycle de gestion, il apparaît que les organisations sont sur la bonne voie, considérant cette importante amélioration. L'intégration d'une culture organisationnelle et gouvernementale de gestion axée sur les résultats est la prochaine étape à franchir. À cet égard, le Secrétariat du Conseil du trésor orientera ses travaux sur la base de ces constats.

Par ailleurs, l'engagement des hauts dirigeants, de même que celui des gestionnaires et des employés, est une condition de succès de l'implication de leur organisation dans une démarche d'amélioration des pratiques de gestion.

# Annexe I

## Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014 (regroupés par portefeuille ministériel)

**Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire**

1. Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
2. Commission municipale du Québec*[29]
3. Régie du logement

**Agriculture, Pêcheries et Alimentation**

4. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
5. Commission de protection du territoire agricole du Québec
6. Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*

**Conseil du trésor et Administration gouvernementale**

7. Secrétariat du Conseil du trésor
8. Commission de la fonction publique*

**Conseil exécutif**

9. Ministère du Conseil exécutif
10. Commission d'accès à l'information

**Culture et Communications**

11. Ministère de la Culture et des Communications
12. Conseil du patrimoine culturel*

**Développement durable, Environnement, Faune et Parcs**

13. Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs
14. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement*

**Éducation, Loisir et Sport**

15. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
16. Commission consultative de l'enseignement privé*

**Emploi et Solidarité sociale**

17. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
18. Conseil du statut de la femme*
19. Commission des partenaires du marché du travail*

**Enseignement supérieur, Recherche, Science et Technologie**

20. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie
21. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*
22. Commission de l'éthique en science et en technologie*
23. Conseil supérieur de l'éducation*

**Famille**

24. Ministère de la Famille
25. Curateur public

**Finances et Économie**

26. Ministère des Finances et de l'Économie

**Immigration et Communautés culturelles**

27. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
28. Commission de toponymie du Québec*
29. Conseil supérieur de la langue française*
30. Office québécois de la langue française

29. *Petits organismes de 50 ETC et moins

### Justice

31. Ministère de la Justice
32. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
33. Conseil de la justice administrative*
34. Directeur des poursuites criminelles et pénales
35. Office de la protection du consommateur

### Relations internationales, Francophonie et Commerce extérieur

36. Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur

### Ressources naturelles

37. Ministère des Ressources naturelles

### Santé et Services sociaux

38. Ministère de la Santé et des Services sociaux
39. Commissaire à la santé et au bien-être*
40. Office des personnes handicapées du Québec

### Sécurité publique

41. Ministère de la Sécurité publique
42. Bureau du coroner*
43. Comité de déontologie policière*
44. Commissaire à la déontologie policière*
45. Commissaire à la lutte contre la corruption
46. Commission québécoise des libérations conditionnelles*
47. Régie des alcools, des courses et des jeux
48. Sûreté du Québec

### Transports

49. Ministère des Transports
50. Commission des transports du Québec

### Travail

51. Ministère du Travail
52. Commission de l'équité salariale

* Petits organismes de 50 ETC et moins.

## Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2014

### Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

53. Conseil des arts et des lettres du Québec
54. Corporation d'urgences-santé
55. Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
56. Institut national de santé publique du Québec
57. Régie de l'assurance maladie du Québec
58. Régie des rentes du Québec
59. Régie du cinéma*
60. Société de développement des entreprises culturelles
61. Société de l'assurance automobile du Québec[30]
62. Société des traversiers du Québec

### Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi constitutive

63. Centre de services partagés du Québec
64. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
65. Institut national des mines*

30. La Société de l'assurance automobile du Québec n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.
* Petits organismes de 50 ETC et moins.

# Annexe II

## Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique

| Article | Type d'assouplissement | Description |
|---|---|---|
| 45 et 56 | Report de crédits | Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits inutilisés au cours d'une année ou selon les conditions prévues au Budget de dépenses. |
| 45 et 47 | Crédit portant sur une période de plus d'un an | Cet assouplissement consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières. |
| 48 | Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille | Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les lois sur les crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La Loi sur les crédits d'un exercice précise la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille en posant la condition que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme. |
| 49 | Obtention de crédits provenant du produit de la disposition d'un bien | L'obtention de crédits à même le produit de la disposition de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité. |
| 50 | Crédit au net | Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au Budget de dépenses. La législation permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant. |
| 55 | Services rendus entre ministères | Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement, ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. Une directive stipule que l'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière. |

Conseil du trésor
Québec